ВЕСТНИК

РОСТОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (РИНХ)

Том.33, №3, 2026

VESTNIK

OF ROSTOV STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS (RINH)

Vol.33, №3, 2026

ISSN 1991-0533
DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.020



Ростов-на-Дону
2026

ISSN 1991-0533
DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.020

ВЕСТНИК

**РОСТОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (РИНХ)**
ТОМ 33, № 3, 2026

V E S T N I K

OF ROSTOV STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS (RINH)
VOLUME 33, № 3, 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЕСТНИК

РОСТОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (РИНХ)

ТОМ 33, № 3, 2026

Научно-практический журнал.
Издается с 1996 г.
Периодичность — 4 номера в год.
№ 3, 2026
Сквозной номер выпуска — 95

Журнал «Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)» включен в «Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук».

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 02.08.2019 ПИ № ФС77-76371.

Подписной индекс ПМ672 (один номер) на сайте Почты России https://podpiska.pochta.ru

Международный стандартный номер сериального издания:
ISSN 1991-0533

Цифровой идентификатор объекта:
DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.020

Адрес редакции журнала:
344002, Ростов-на-Дону,
ул. Б. Садовая, 69, к. 337.
Тел. (863) 237-02-75.
E-mail: vestnik.rsue@mail.ru

© Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2026

Главный редактор
Заслуженный деятель науки Российской Федерации,
доктор экономических наук, профессор
Адам Умарович Альбеков

Заместитель главного редактора
доктор экономических наук, профессор
Наталья Геннадьевна Вовченко

Ответственный секретарь
кандидат экономических наук, доцент
Наталья Владимировна Гузенко

Кодекс этики научных публикаций

Редакционная коллегия журнала придерживается стандартов этики публикаций, разработанных Комитетом по этике научных публикаций (Committee of Publication Ethics (COPE)). Конфликты интересов разрешаются в соответствии с законодательством Российской Федерации в сфере интеллектуальной собственности и принципами этики научных публикаций COPE.

Рукописи представляются в редакцию в электронном виде (по электронной почте vestnik.rsue@mail.ru). Редакция в обязательном порядке осуществляет экспертную оценку (рецензирование, научное и стилистическое редактирование) всех материалов, публикуемых в журнале.

Ознакомиться с требованиями к оформлению материалов можно на сайте: http://rsue.ru/podrazdelenie.aspx?id=702.

Мнение редакции и членов редколлегии может не совпадать с точкой зрения авторов публикации. Ответственность за содержание публикаций и достоверность фактов несут авторы материалов.

MINISTRY OF SCIENCE AND HIGH EDUCATION
OF RUSSIAN FEDERATION

VESTNIK

OF ROSTOV STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS (RINH)

VOLUME 33, № 3, 2026

Scientifically-practical journal.
First published in 1996.
Periodical — 4 issues per year.
№ 3, 2026
Continuous issue — 95

Journal «Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)» is included in «List of Russian peer-reviewed scientific journals, which should be published by major scientific results of theses for degree of doctor and candidate of sciences».

Edition is registered in Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media since the 02.08.2019 ПИ № ФС77-76371.

Index ПМ672 (per number)
at Russian Post website:
https://podpiska.pochta.ru

International Standard Serial Number:
ISSN 1991-0533

Digital Object Identifier:
DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.020

Publishing address of the journal:
344002, Rostov-on-Don,
B. Sadovaya st., 69, a. 337.
Tel. (863) 237-02-75.
E-mail: vestnik.rsue@mail.ru

© Rostov State University of Economics, 2026

Editor-in-Chief
Honored Worker of Science
of Russian Federation,
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Adam Albekov

Deputy Editor-in-Chief
Dr. Sci. (Econ.), Professor
Natalia Vovchenko

Executive Secretary
Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor
Natalia Guzenko

Code of Ethics for Scientific Publications

Editorial Board of Journal is committed to the standards of publication ethics developed by the Committee of Publication Ethics (COPE). Conflicts of interest are resolved in accordance with legislation of Russian Federation in the area of intellectual property and principles of ethics of scientific publications COPE.

Received manuscripts available in electronic form (e-mail: vestnik.rsue@mail.ru). Editorial compulsorily provides expert assessment (peer review, scientific and stylistic editing) of all materials published in journal. Review the requirements for materials on the site: http://rsue.ru/podrazdelenie.aspx?id=702.

Opinion of editorial and board members do not necessarily reflect the views of the authors of the publication. Responsibility for content of publications and reliability of facts carried by authors of materials.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Бондаренко Виктория Андреевна — доктор экономических наук, профессор, заместитель декана экономического факультета по научной работе Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва.

Боровская Марина Александровна — доктор экономических наук, профессор, научный руководитель Центра научных исследований «Инструментальные, математические и интеллектуальные средства в экономике», президент Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону.

Буркальцева Диана Дмитриевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов предприятий и страхования Института экономики и управления Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского, Симферополь.

Вазарханов Ислам Салаудинович — доктор экономических наук, доцент, заслуженный экономист РФ, председатель Совета менторов ФНС России, Москва.

Гарнов Андрей Петрович — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и организации производства Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва.

Золотарёв Владимир Семёнович — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры финансового менеджмента Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Кузнецов Николай Геннадьевич — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, зав. кафедрой экономической теории Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Максимцев Игорь Анатольевич — доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии естественных наук, академик Международной академии наук высшей школы, почетный доктор Бухарестской экономической академии, ректор Санкт-Петербургского государственного экономического университета, Санкт-Петербург.

Мамаев Энвер Агапашаевич — доктор технических наук, профессор, зав. кафедрой логистики и управления транспортными системами Ростовского государственного университета путей сообщения, Ростов-на-Дону.

Механцева Карина Феликсовна — доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой товароведения и управления качеством Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Морковина Светлана Сергеевна — доктор экономических наук, профессор, эксперт Агентства инноваций и развития экономических и социальных проектов, проректор по науке и инновациям, зав. кафедрой менеджмента и экономики предпринимательства Воронежского государственного лесотехнического университета имени Г. Ф. Морозова, Воронеж.

Назарян Григор Аршамович — кандидат экономических наук, доцент, декан экономического факультета Армянского государственного экономического университета, Ереван, Республика Армения.

Ниворожкина Людмила Ивановна — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, зав. кафедрой математической статистики, эконометрики и актуарных расчетов Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Полуботко Анна Александровна — доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой коммерции и логистики Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Пономарёва Марина Анатолиевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики региона, отраслей и предприятий Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Тешабаев Тулкин Закирович — доктор экономических наук, профессор, ректор Ташкентского государственного экономического университета, Ташкент, Республика Узбекистан.

Усенко Людмила Николаевна — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, зав. кафедрой анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), Ростов-на-Дону.

Халын Виктор Геннадьевич — доктор экономических наук, доцент, депутат Законодательного Собрания Ростовской области VI-VII созывов, Ростов-на-Дону.

Эскиндаров Михаил Абдурахманович — доктор экономических наук, профессор, академик Российской академии образования, президент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва.

EDITORIAL BOARD

Bondarenko Victoria — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Dean of the Faculty of Economics for Research, RUDN University, Moscow.

Borovskaya Marina — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Scientific Director of the Centre for Scientific Research «Instrumental, Mathematical and Intellectual Tools in Economics», President of Southern Federal University, Rostov-on-Don.

Burkaltseva Diana — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Finance of Enterprises and Insurance of Institute of Economy and Management, Crimean Federal University named after V. Vernadskiy, Simferopol.

Vazarkhanov Islam — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Honored Economist of Russian Federation, Chairman of the Council of Mentors, Federal Tax Service of Russia, Moscow.

Garnov Andrey — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Economy and Production Organization Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow.

Zolotariov Vladimir — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Worker of Science of Russian Federation, Professor of the Department of Financial Management, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Kuznetsov Nikolay — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Worker of Science of Russian Federation, Head of the Department of Economic Theory, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Maksimtsev Igor — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Academician of Russian Academy of Natural Sciences, Academician of International Academy of Sciences of Higher School, Honorable Doctor of Bucharest Economic Academy, Rector of St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg.

Mamaev Enver — Dr. Sci. (Tech.), Professor, Head of the Department of Logistics and Management of Transport Systems, Rostov State Transport University, Rostov-on-Don.

Mekhantseva Karina — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Merchandizing and Quality Management, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Morkovina Svetlana — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Expert of Agency of Innovations and Development of Economic and Social Projects, Vice-rector of Science and Innovations, Head of Department of Management and Economy of Entrepreneurship, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. Morozov, Voronezh.

Nazarian Grigor — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, Armenian State University of Economics, Yerevan, Republic of Armenia.

Nivorozhkina Lyudmila — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Worker of Science of Russian Federation, Head of the Department of Mathematical Statistics, Econometrics and Actuarial Calculations, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Polubotko Anna — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Department of Commerce and Logistics, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Ponomariova Marina — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Regional, Industrial and Business Economy, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Teshabayev Tulkin — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rector of Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan.

Usenko Lyudmila — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Honored Worker of Science of Russian Federation, Corresponding Member of Russian Academy of Sciences, Head of the Department of Analysis of Business Activities and Forecasting, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don.

Halyn Viktor — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Deputy of the Legislative Assembly of Rostov region of the VI-VII convocations, Rostov-on-Don.

Eskindarov Mikhail — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Academician of Russian Academy of Education, President of Financial University, Moscow.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЕСТНИК

РОСТОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (РИНХ)

ТОМ 33, № 3, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

СЛОВО ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА **10**

РАЗДЕЛ 1. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА **12**

ИЗМЕНЕНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК ЗЕРНА В КОНТЕКСТЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ **12**

Полуботко А. А., Лавренченко С. С.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В НАЛОГОВОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БЛОКИ ОТВЕТСТВЕННОГО ВНЕДРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ **27**

Цой Т. Р.

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ **39**

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СОВРЕМЕННОЙ КИТАЙСКОЙ НАУЧНОЙ И ПОЛИТИЧЕСКОЙ МЫСЛИ **39**

Григорьев В. И.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ: НА ПРИМЕРЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ **51**

Комиссарова М. А., Павленко И. Г., Брызгалов Ф. Е.

ОЦЕНКА СТРУКТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЭКОНОМИКИ СУБЪЕКТОВ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА **67**

Тагаев Д. А.

МАТРИЧНАЯ МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА ПРОСТРАНСТВЕННЫХ ДИСПРОПОРЦИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВЫХ ЗЕРНОВЫХ КОМПЛЕКСОВ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ И РЕГИОНОВ ЮГА РОССИИ **79**

Черникова В. Д.

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ **90**

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ АГЕНТОВ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЕ **90**

Гузенко А. В.

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ХАБОВ РОССИИ **103**

Чекмарёва Г. И.

РАЗДЕЛ 4. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ИННОВАЦИИ 115

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ГЕОИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАБИЛИТАЦИИ ПРИБРЕЖНЫХ ЗОН ВОДОХРАНИЛИЩ КАК ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕКРЕАЦИОННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ) **115**

Александровская Л. А.

ФИНАНСОВАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЗЕЛЕНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С УЧЕТОМ ЗЕЛЕНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, ОТРАСЛЕВОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ **128**

Иванова О. Б., Терентьева В. В., Чжан Сяохуэй

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ **142**

Смирнова Т. С.

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ 157

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ДОСУГА **157**

Григорьев Д. С., Змияк С. С.

УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЕМ И МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ **170**

Прядко И. А., Айдинова Д. Х.-М., Зау А. М.

РАЗДЕЛ 6. ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО 182

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ В РОССИЙСКО-КИТАЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КООПЕРАЦИИ **182**

Барсуков А. П.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИЦЕНТРИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОБНОВЛЕННОГО НАЦИОНАЛЬНОГО БРЕНДА РОССИИ НА ПРОСТРАНСТВЕ БРИКС **195**

Нога В. И., Бондаренко В. А.

ПРОБЛЕМЫ СПРОСА НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ **210**

Пржедецкая Н. В., Ларин А. А.

РАЗДЕЛ 7. ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ 217

ФИСКАЛЬНАЯ РОЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ И ПРИРОДОРЕСУРСНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ДИНАМИКА И СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ В 2020–2024 ГГ. **217**

Андреева О. В., Чернобай О. С.

ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ СО СТРАНАМИ БРИКС **233**

Бадмаева А. М.

ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ СУВЕРЕННОЙ МОДЕЛИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ К НАЦИОНАЛЬНОЙ ОСНОВЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ **248**

Вовченко Н. Г., Николаев Д. А.

MINISTRY OF SCIENCE AND HIGH EDUCATION
OF RUSSIAN FEDERATION

VESTNIK

OF ROSTOV STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS (RINH)

VOLUME 33, № 3, 2026

CONTENT

A WORD FROM THE EDITOR-IN-CHIEF **10**

SECTION 1. DIGITAL ECONOMICS **12**

CHANGES IN THE SPATIAL ORGANIZATION OF GRAIN TRANSPORTATION BY RAIL IN THE CONTEXT OF RUSSIA'S FOOD SECURITY **12**
Polubotko A., Lavrenchenko S.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TAX ADMINISTRATION: INSTITUTIONAL BLOCKS OF RESPONSIBLE IMPLEMENTATION AND PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN MODEL **27**
Tsoy T.

SECTION 2. MODERN CHALLENGES AND STRATEGIES OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT **39**

ECONOMIC SECURITY IN MODERN CHINESE SCIENTIFIC AND POLITICAL THOUGHT **39**
Grigoryev V.

A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL INDUSTRIAL POLICY: THE CASE OF THE ROSTOV REGION **51**
Komissarova M., Pavlenko I., Bryzgalov F.

ASSESSMENT OF THE STRUCTURAL FEATURES OF REGIONAL ECONOMIES IN THE NORTH CAUCASUS FEDERAL DISTRICT **67**
Tagaev D.

MATRIX METHOD FOR MONITORING SPATIAL DISPARITIES IN TERRITORIAL-SECTORAL GRAIN COMPLEXES OF THE ROSTOV REGION AND THE SOUTH OF RUSSIA **79**
Chernikova V.

SECTION 3. EFFECTIVE LOGISTICS SOLUTIONS **90**

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FACTORS OF INTERACTION OF LOGISTICS AGENTS IN THE RAILWAY TRANSPORT SYSTEM **90**
Guzenko A.

SPATIAL DIFFERENTIATION IN THE DEVELOPMENT OF COMMERCIAL WAREHOUSE INFRASTRUCTURE IN RUSSIA'S REGIONAL LOGISTICS HUBS **103**
Chekmareva G.

SECTION 4. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INNOVATION **115**

BUSINESS PLANNING AND GEOINFORMATION SUPPORT FOR THE REHABILITATION OF RESERVOIR COASTAL ZONES AS INSTRUMENTS FOR IMPROVING RECREATIONAL LAND USE (ON THE EXAMPLE OF THE KRASNODAR KRAI) **115**

Aleksandrovskaya L.

FINANCIAL PERFORMANCE OF CHINESE COMPANIES UNDER GREEN TRANSFORMATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF GREEN FINANCE PARTICIPATION, INDUSTRY CHARACTERISTICS AND REGIONAL CONTEXT **128**

Ivanova O., Terentyeva V., Zhang Xiaohui

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN INSTITUTIONAL FORM OF STATE POLICY IMPLEMENTATION TO ENSURE ENVIRONMENTAL WELL-BEING **142**

Smirnova T.

SECTION 5. MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS **157**

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF LEISURE SECTOR DEVELOPMENT **157**

Grigoryev D., Zmiyak S.

MANAGEMENT OF EMPLOYEE INCENTIVES AND MOTIVATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT **170**

Pryadko I., Aydinova D., Zau A. M.

SECTION 6. ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP **182**

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FORMS OF TECHNOLOGICAL LOCALIZATION IN RUSSIAN-CHINESE INDUSTRIAL COOPERATION **182**

Barsukov A.

FORMATION OF A POLYCENTRIC MODEL OF RUSSIA'S UPDATED NATIONAL BRAND IN THE BRICS SPACE **195**

Noga V., Bondarenko V.

ISSUES OF DEMAND FOR STRATEGIC SOLUTIONS IN MARKETING, FOCUSED ON ATTRACTING CONSUMERS **210**

Przhedetskaya N., Larin A.

SECTION 7. FINANCIAL-CREDIT RELATIONS AND ACCOUNTING **217**

THE FISCAL ROLE OF ENVIRONMENTAL AND NATURAL RESOURCE PAYMENTS IN THE RUSSIAN FEDERATION: DYNAMICS AND STRUCTURAL SHIFTS, 2020–2024 **217**

Andreeva O., Chernobay O.

INVESTMENT COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND THE BRICS COUNTRIES **233**

Badmaeva A.

RUSSIA’S FINANCIAL SYSTEM AMID THE DEVELOPMENT OF A SOVEREIGN ARTIFICIAL INTELLIGENCE MODEL: FROM GLOBAL TRENDS TO A NATIONAL FOUNDATION FOR FINANCIAL STABILITY **248**

Vovchenko N., Nikolaev D.



Слово главного редактора

В 2026 году Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) отмечает 95-летие. В этом же году тридцать лет исполняется журналу «Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)».

Две даты, два временных масштаба, но одна — история.

За 95 лет университет прошел путь, который невозможно измерить только численностью выпускников, реализуемых образовательных программ. История университета складывается из научных школ, исследовательских традиций, профессиональных достижений, отношений преподавателя и студента. Из способности каждого нового поколения принимать накопленные знания не как завершенный результат, а как основу для дальнейшего поиска.

Тридцать лет этой истории отражены на страницах «Вестника».

Сегодня, перелистывая выпуски разных лет, особенно ясно видишь, насколько заметно изменилась сама экономическая наука. Менялись проблемы, которые казались определяющими. В середине 1990-х гг. научная мысль во многом была обращена к осмыслению новой экономической реальности. Это было время, когда многие привычные сегодня категории только приобретали новое содержание. Постепенно исследовательская траектория менялась. Наука переходила от осмысления процесса становления новых

экономических отношений к изучению механизмов их функционирования и развития. Затем менялся и сам масштаб исследований. Формировалось понимание экономики как пространства тесно взаимосвязанных процессов, где изменение одного показателя невозможно объяснить без учета множества факторов.

Сегодня мы наблюдаем очередной этап этой эволюции. Цифровая трансформация, искусственный интеллект, экономика больших данных, изменение глобальных связей, новые требования к устойчивости и адаптивности систем не просто дополняют традиционную научную проблематику. Они меняют сам способ постановки исследовательских задач.

Но при всей изменчивости научной повестки остается главное — желание сделать жизнь лучше. Каждое поколение исследователей по-своему отвечает на вопросы своего времени. И именно поэтому научная традиция сохраняется, когда сохраняются культура научного поиска, требовательность к аргументации, уважение к фактам и готовность пересматривать сложившиеся представления. В этом смысле история «Вестника» является частью истории университета.

Тридцать лет назад собственный научный журнал стал пространством, в котором университетская научная мысль получила возможность быть зафиксированной и услышанной. За прошедшие годы изменился сам научный журнал. Печатное издание стало частью цифрового информационного пространства, но назначение журнала осталось прежним. На его страницах встречаются научные школы и поколения исследователей. Здесь сохраняются результаты уже проведенных исследований и одновременно появляются вопросы, на которые еще только предстоит ответить. В этом сочетании памяти и движения вперед, пожалуй, и заключается особая роль университетского научного издания.

Есть в юбилейных датах неизбежная нотка ностальгии. Мы вспоминаем людей, которые стояли у истоков университета и журнала, тех, чьи книги и статьи читали следующие поколения преподавателей, научных руководителей, редакторов, рецензентов. Со временем меняются аудитории, технологии, научный язык. Но удивительным образом сохраняется сама потребность обсуждать новое, спорить, искать аргументы, возвращаться к уже известному и обнаруживать в нем иной смысл.

Юбилей дает возможность оглянуться назад, но, наверное, его главный смысл все же обращен в будущее.

История РГЭУ (РИНХ) продолжается. Продолжается история его научных школ. Продолжается история «Вестника».

Следующие страницы еще не написаны. Какими они будут, зависит от новых поколений исследователей, от их способности видеть проблему глубже очевидного, сохранять научную требовательность и не бояться задавать вопросы, ответы на которые сегодня еще не известны.

Хочется верить, что спустя годы будущие исследователи так же откроют сегодняшние выпуски «Вестника» и увидят в них не только отражение нашего времени, но и движение научной мысли, которое получило продолжение.

От имени редакционной коллегии поздравляю коллектив Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), преподавателей, сотрудников, студентов, аспирантов, выпускников и ветеранов университета с 95-летием.

Желаю университету сохранять главное — преемственность научной культуры, способность развиваться и ту внутреннюю интеллектуальную свободу, без которой невозможны ни сильная научная школа, ни настоящее исследование.

А. У. Альбеков,
главный редактор журнала
«Вестник Ростовского государственного
экономического университета (РИНХ)»

РАЗДЕЛ 1. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья
https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.001
УДК 338.47:656.2:338.439(470)

ИЗМЕНЕНИЕ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК ЗЕРНА В КОНТЕКСТЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

***Полуботко А. А.*[1]*, *Лавренченко С. С.*[1]**
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** anna_polub@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* Пространственная неоднородность производства зерна и удаленность части производящих регионов от основных экспортных выходов повышают значение транспортных условий для реализации сформированного товарного ресурса. В 2025–2026 гг. изменение территориального состава грузовой базы сочеталось с ограничением доступности части экспортной инфраструктуры, что позволяет разграничить различные по природе пространственные изменения перевозок. *Материалы и методы.* Исследование основано на данных о железнодорожной погрузке зерна, направлениях экспортных отправок, средней дальности перевозки и фактических экспортных отгрузках в 2025–2026 гг. Данные 2024 г. использованы как сопоставимая основа при оценке годовой динамики. Сопоставлены изменение географии формирования грузовой базы в 2025 г. и изменение условий использования экспортной инфраструктуры в августе 2026 г. *Результаты исследования.* Установлено, что увеличение средней дальности железнодорожной перевозки в 2025 г. происходило одновременно с усилением роли удаленных производящих регионов при сокращении годового объема экспортной погрузки. В августе 2026 г. ограничение доступности части экспортной инфраструктуры сопровождалось ростом перевозок по отдельным альтернативным направлениям и сокращением фактических экспортных отгрузок. Сопоставимые данные о средней дальности за этот период отсутствуют. *Обсуждение и заключение.* Показано, что средняя дальность не может рассматриваться как самостоятельная характеристика пространственной организации зерновых перевозок. Ее интерпретация требует учета географии формирования грузовой базы, объема выполненных перевозок и доступности экспортной инфраструктуры. В контексте продовольственной безопасности значение имеет способность транспортной системы обеспечивать перемещение и реализацию территориально распределенного зернового ресурса, а не минимизация расстояния перевозки как таковая.

Ключевые слова: зерновой рынок, железнодорожные перевозки, пространственная организация перевозок, дальность перевозки, экспорт зерна, транспортная инфраструктура, экспортные направления, продовольственная безопасность, транспортные издержки.

Для цитирования: Полуботко А. А., Лавренченко С. С. Изменение пространственной организации железнодорожных перевозок зерна в контексте продовольственной безопасности России. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):12-26. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.001.

Research article

JEL L92 Q17 Q18

CHANGES IN THE SPATIAL ORGANIZATION OF GRAIN TRANSPORTATION BY RAIL IN THE CONTEXT OF RUSSIA'S FOOD SECURITY

***Polubotko A.*[1]*, *Lavrenchenko S.*[1]**
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** anna_polub@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* The spatial heterogeneity of grain production in Russia and the remoteness of some producing regions from major export gateways increase the importance of transport conditions for the movement and realization of grain resources. In 2025–2026, changes in the territorial composition of the cargo base coincided with reduced accessibility of part of the export infrastructure, making it possible to distinguish spatial changes in transportation that differ in their nature. *Materials and methods.* The study uses data on rail grain loading, export shipment directions, average haul distance and actual export shipments in 2025–2026. Data for 2024 are used as a comparable basis for assessing annual changes where necessary. Changes in the geography of cargo formation in 2025 are compared with changes in the conditions of using export infrastructure in August 2026. *Research results.* The increase in average rail haul distance in 2025 occurred simultaneously with the growing role of remote grain-producing regions, while annual export rail loading declined. In August 2026, reduced accessibility of part of the export infrastructure coincided with increased traffic along some alternative routes and a decline in actual export shipments. Comparable data on average haul distance for this period are unavailable. *Discussion and conclusion.* Average haul distance cannot be treated as an independent characteristic of the spatial organization of grain transportation. Its interpretation requires consideration of the geography of cargo formation, the volume of transportation actually performed and the accessibility of export infrastructure. In the context of food security, the key issue is the transport system's ability to move and facilitate the realization of geographically dispersed grain resources rather than the minimization of transportation distance itself.

Keywords: grain market, rail transportation, spatial organization of transportation, haul distance, grain exports, transport infrastructure, export gateways, food security, transport costs.

For citation: Polubotko A., Lavrenchenko S. Changes in the Spatial Organization of Grain Transportation by Rail in the Context of Russia's Food Security. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):12-26. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.001.

Введение

Производство зерна в России пространственно удалено от основных районов потребления и значительной части экспортной инфраструктуры. Наиболее отчетливо это проявляется в Сибири, где существенный товарный ресурс формируется на большом расстоянии от морских портов и других экспортных выходов. Возможность его включения во внутренний и внешний оборот зависит не только от объема производства, но и от состояния транспортной инфраструктуры, стоимости перевозки и доступности направлений вывоза. По мере усиления роли удаленных производящих территорий транспортные условия становятся одним из факторов, определяющих возможности пространственного перераспределения сформированного зернового ресурса.

В 2025–2026 гг. характер этих условий изменялся по разным причинам. Во второй половине 2025 г. рост участия удаленных производящих регионов в формировании железнодорожного зернового потока сопровождался увеличением средней дальности перевозки. В августе 2026 г. изменение возникло уже на другом участке транспортной цепочки, когда была ограничена доступность части экспортной инфраструктуры Азово-Черноморского направления. В первом случае менялась география формирования груза, во втором — условия использования сложившегося экспортного выхода. Обе ситуации изменяют пространственную организацию перевозок, но затрагивают разные элементы перевозочного процесса и потому требуют различной интерпретации.

Для зернового рынка это различие имеет самостоятельное экономическое значение. Территориальный избыток зерна должен быть перемещен в районы внутреннего спроса либо к экспортной инфраструктуре, а транспортные условия влияют на затраты и фактические возможности такой реализации. Поэтому объем производства сам по себе не характеризует способность рынка перераспределять сформированный ресурс между территориями. В исследованиях продовольственной безопасности эта проблема связана с более широким пониманием устойчивости продовольственного обеспечения, включающим наряду с производством физическую и экономическую доступность продовольствия и устойчивость функционирования рынка [1, 2, 3]. В данном случае речь идет не об оценке уровня продовольственной безопасности как такового, а о транспортных условиях, от которых зависит пространственная доступность и возможность реализации зернового ресурса.

Применительно к российскому зерновому рынку пространственный фактор наиболее последовательно исследуется через транспортные издержки и степень интеграции региональных рынков. Так, M. Svanidze и L. Götz показывают, что значительная часть дополнительного производственного потенциала сосредоточена в удаленных регионах, тогда как высокие торговые издержки ограничивают возможности его вовлечения в экспортный оборот [4]. Пространственная эффективность рынка при этом непосредственно связана с транспортной инфраструктурой и условиями перемещения зерна между регионами [4, 5]. Связь торговых издержек, функционирования зерновых рынков и продовольственной безопасности рассматривается M. Svanidze, L. Götz, I. Djuric и T. Glauben [6].

Для российских регионов эта проблема конкретизируется через инфраструктурные ограничения вывоза и различия экспортного потенциала отдельных производящих территорий. В. В. Алещенко, О. А. Алещенко, А. Н. Шендалев и А. Н. Ларин рассматривают инфраструктуру экспорта зерна из Сибири и ограничения его вывоза [7]. А. Г. Мухамедшин и О. А. Козлова анализируют экспортный потенциал зернового подкомплекса Омской области с учетом территориального положения и транспортных условий [8]. Географическое распределение российского зернового экспорта исследовано А. В. Чухаревым, региональные условия его формирования — Э. Н. Крылатых и Т. Н. Беловой [9, 10]. В этих работах удаленность производящих территорий рассматривается как одно из условий, ограничивающих реализацию сформированного товарного ресурса.

Другой исследовательский ракурс связан с конфигурацией транспортно-логистических цепочек и изменением экспортных направлений. А. И. Алтухов и А. М. Рахманов рассматривают организацию транспортно-логистических цепочек российского зернового экспорта [11]. Проблемы функционирования транспортно-логистической системы при экспорте зерна исследованы В. И. Бережным и соавт. [12]. В. П. Нехорошков и А. А. Анискин анализируют роль портовой инфраструктуры [13], Д. С. Копьёв — конкурентные границы дальневосточных

портов для зерновых грузопотоков [14]. Изменение экспортной логистики под воздействием внешнеэкономических ограничений рассматривается В. А. Рубаном и А. А. Анискиным, возможности МТК «Север — Юг» в условиях изменения географии российской торговли — Е. А. Дегтерёвой, О. В. Бирюковой и А. И. Сабанцевым [15, 16]. Более широкий процесс перестройки российских экспортных маршрутов в 2022–2026 гг. исследован С. М. Хаировой, В. В. Перской и Б. Г. Хаировым с учетом пропускной способности инфраструктуры и ограничений транспортной сети [17].

Таким образом, изменение экспортных направлений и возможности перераспределения потоков уже достаточно подробно представлены в литературе. Однако применительно к зерновым перевозкам пространственное изменение не исчерпывается сменой маршрута или экспортного выхода. Оно может возникать раньше, на стадии формирования грузовой базы, когда в перевозочный процесс в большей степени включаются территории, удаленные от сложившейся инфраструктуры вывоза. В этом случае изменение пространственных характеристик перевозки связано с иной конфигурацией исходных пунктов формирования груза, а не с перераспределением уже сформированного потока между альтернативными направлениями.

Такое разграничение важно и при рассмотрении устойчивости агропродовольственных торговых сетей. Y. Jafari, H. Engemann и A. Zimmermann связывают ее со структурой связей и способностью сети сохранять функционирование при нарушениях [18]. J. Verschuur, Y. Vittis, M. Obersteiner и J. W. Hall показывают значение пространственного размещения производства, торговых связей и транспортных затрат для доступности зерновых ресурсов [19]. J. Ren, O. Abu Risha, M. I. Alhussam и M. A. Alhussam рассматривают расстояние как один из параметров возможного перераспределения международных зерновых потоков и связанных с ним транспортных затрат [20]. Однако наличие альтернативного направления само по себе не определяет, какая часть сформированного ресурса будет фактически вывезена и реализована при изменении инфраструктурных условий.

В результате пространственная организация зерновых перевозок требует учета не только расстояния и направления движения груза. Изменение географии грузовой базы и ограничение экспортного выхода затрагивают разные участки транспортной цепочки. В первом случае изменяется территориальный состав перевозок и вместе с ним может изменяться их средняя дальность. Во втором меняются условия завершения сформированного потока, причем часть груза может быть перенаправлена, задержана либо не завершить экспортную поставку в рассматриваемом периоде. Поэтому средняя дальность приобретает содержательную определенность только в связи с географией формирования груза, объемом фактически выполненных перевозок и доступностью экспортной инфраструктуры. На этом различии построено сопоставление изменений 2025 и 2026 гг. Для 2025 г. рассматриваются изменение территориального состава железнодорожной грузовой базы и сопровождавшая его динамика средней дальности перевозки. Для августа 2026 г., когда сопоставимые данные о средней дальности отсутствуют, пространственное изменение оценивается по направлениям перевозок, доступности экспортной инфраструктуры и объемам фактически выполненных отгрузок. Такое разграничение позволяет рассматривать две ситуации в рамках одной логики, не приравнивая различные по статистическому содержанию показатели и не сводя пространственное изменение зернового потока к изменению расстояния перевозки.

Материалы и методы

Информационную основу исследования составили данные о железнодорожных перевозках зерна, территориальном составе грузовой базы, направлениях экспортных отправок и изменении условий

вывоза в 2025–2026 гг. Для характеристики железнодорожного потока использованы опубликованные ОАО «РЖД» данные об объемах погрузки зерна и экспортных отправках в направлении морских портов и сухопутных пограничных переходов [21, 24–27, 32]. Динамика средней дальности перевозки и изменение состава ведущих регионов отправления в 2025 г. рассматриваются по отраслевым данным [22]. Для анализа ситуации 2026 г. привлечены официальные решения органов государственной власти, сообщения операторов инфраструктуры и опубликованные данные о фактических экспортных отгрузках в период ограничения работы части зерновой экспортной инфраструктуры Азово-Черноморского направления [28–33]. Данные 2024 г. используются в тех случаях, когда необходима сопоставимая основа для оценки годовой динамики.

Основной период исследования охватывает 2025–2026 гг. В его пределах рассматриваются две ситуации, различающиеся характером пространственного изменения перевозок. В 2025 г. оно связано с изменением территориального состава грузовой базы при усилении роли регионов, удаленных от основных экспортных выходов. В 2026 г. изменяются условия использования экспортной инфраструктуры. Январь–июль 2026 г. характеризуют сложившуюся конфигурацию перевозок перед августовскими ограничениями, август 2026 г. — ее изменение в условиях снижения доступности части южной экспортной инфраструктуры.

Анализ проведен на двух уровнях, различающихся статистическим содержанием используемых показателей. На первом рассматриваются железнодорожные перевозки зерна: объем погрузки, территориальный состав грузовой базы, направления вывоза и средняя дальность перевозки. На втором — фактические экспортные отгрузки через экспортные выходы. Показатели этих уровней характеризуют разные стадии движения груза и не объединяются в единый статистический ряд. Средняя дальность относится только к железнодорожным перевозкам и рассматривается совместно с географией формирования груза, направлениями вывоза и объемом выполненных отправок.

Сопоставление проводится по характеру исходного пространственного изменения, участку перевозочного процесса, на котором оно возникает, реакции грузопотока, динамике объемов перевозок или отгрузок и доступным пространственным характеристикам. Для 2025 г. анализируются изменение территориального состава зерновой грузовой базы и сопровождавшая его динамика средней дальности железнодорожной перевозки. Для 2026 г. сопоставляются условия вывоза до и в период ограничения части экспортной инфраструктуры, а также изменение направлений перевозок и объемов фактических экспортных отгрузок. Сопоставимые данные о средней дальности за август 2026 г. отсутствуют, поэтому прямое сравнение ее динамики для двух рассматриваемых ситуаций не проводится.

Результаты исследования

Изменение пространственной организации зерновых перевозок в 2025 г.

Динамика железнодорожных перевозок зерна в 2025 г. была неоднородной. По итогам года на сети ОАО «РЖД» погружено 31,9 млн т зерна, что на 6,7 % меньше уровня 2024 г. Объем отправок во внутрироссийском сообщении увеличился на 17,7 %, до 10,7 млн т, тогда как экспортная погрузка сократилась на 22,7 %, до 18,7 млн т [21]. С августа объемы отправок начали восстанавливаться, а к концу года изменился территориальный состав регионов, формирующих железнодорожный зерновой поток.

Таким образом, пространственные изменения второй половины 2025 г. происходили не на фоне расширения экспортной погрузки, а при изменении территориальной структуры грузовой базы. Наиболее отчетливо этот сдвиг проявился в IV квартале.

По данным Центра ценовых индексов и «Русагротранса», в III квартале среди ведущих регионов погрузки зерна

на экспорт находились Ставропольский край, Волгоградская и Липецкая области. В IV квартале лидирующие позиции заняли Новосибирская и Омская области, Алтайский край. Одновременно увеличились отправки из регионов Поволжья, Центрального Черноземья и Сибири при сокращении объемов с Юга. В отраслевой аналитике изменение географии погрузки связывалось в том числе со снижением урожая в южных регионах: валовой сбор зерна в Южном федеральном округе в 2025 г. сократился на 8,9 % [22].

Изменение территориального состава грузовой базы сопровождалось увеличением дальности перевозки. В IV квартале 2025 г. средняя дальность железнодорожной доставки зерна достигла 1,4 тыс. км при многолетнем уровне около 1 тыс. км. За год среднее расстояние перевозки увеличилось на 18 % к предыдущему году, а в IV квартале было на 48 % выше уровня III квартала и на 20 % выше соответствующего периода 2024 г. [22]. Рост средней дальности происходил одновременно с усилением роли удаленных производящих регионов в составе грузовой базы. Имеющиеся данные позволяют зафиксировать взаимосвязь этих изменений, но не дают оснований количественно определить вклад территориального сдвига в увеличение дальности перевозки.

Увеличение дальности сопровождалось ростом стоимости железнодорожной логистики. В IV квартале расходы на перевозку тонны зерна по железной дороге в Новороссийск, по оценке «Русагротранса», выросли на 36 % относительно III квартала; увеличилась и стоимость доставки зерна из центральной части России [22]. Эта динамика формировалась под воздействием совокупности факторов, включая расстояние перевозки, стоимость использования вагонов и другие рыночные условия. Поэтому рост логистических затрат не может быть объяснен только увеличением дальности, хотя удаленность производящих регионов от портовой инфраструктуры объективно увеличивает транспортное плечо.

Значение дальнего транспортного плеча отражается и в мерах государственной поддержки. В 2025 г. Правительство Российской Федерации увеличило субсидирование железнодорожных перевозок зерна из Сибири и с Урала на треть, до суммы свыше 8 млрд руб. За предшествующий сезон с использованием действующих механизмов поддержки из Сибири было вывезено около 2 млн т зерна. Необходимость сохранения этой меры связывалась с высокой стоимостью транспортировки зерна из удаленных регионов к портам [23].

В 2025 г. пространственное изменение железнодорожных перевозок зерна происходило при сокращении годового объема экспортной погрузки и одновременном усилении роли удаленных производящих регионов во второй половине года. Увеличение средней дальности совпало с изменением географии формирования грузовой базы, тогда как сокращение экспортной погрузки не позволяет связывать эту динамику с расширением экспортного потока.

Изменение условий реализации экспортного зернового потока в 2026 г.

В январе–июле 2026 г. сохранялась выраженная ориентация экспортных железнодорожных отправок зерна на южные порты. В январе из 1,3 млн т зерна, направленного по сети ОАО «РЖД» в порты, более 1 млн т приходилось на порты Юга. В марте соответствующее соотношение составляло 1,5 из 1,6 млн т, в июле — 936 из 992 тыс. т [24, 25, 27]. Таким образом, непосредственно перед августовскими ограничениями основная часть железнодорожного потока, следовавшего к морской экспортной инфраструктуре, сохраняла ориентацию на южное направление.

Территориальный состав грузовой базы продолжал включать удаленные от южных портов производящие регионы. В январе среди лидеров погрузки находились Омская и Новосибирская области и Алтайский край; в июне эти же регионы вновь вошли в число крупнейших отправителей

зерна [24, 26]. Таким образом, усиление роли сибирской грузовой базы, наблюдавшееся в конце 2025 г., сохранялось и в 2026 г. при высокой концентрации портовых экспортных отправок на южном направлении.

В августе изменились условия использования экспортной инфраструктуры. 12 августа была повреждена инфраструктура НКХП в Новороссийске, используемая для экспортной отгрузки зерна. 13 августа ГК «Дело» приостановила операционную деятельность терминала КСК, включая разгрузку железнодорожного и автомобильного транспорта и погрузку зерна на морские суда. По предварительной оценке руководства НКХП, восстановление возможности отгрузки продукции могло занять от одного до четырех месяцев [28, 29, 30]. Ограничение возникло не в районе формирования груза, а на завершающем участке сложившейся транспортной цепочки.

Изменение фактических экспортных отгрузок не свелось к перераспределению между портами. По данным мониторинга Российского зернового союза, в августе 2026 г. экспорт зерновых и зернобобовых культур составил 1,7 млн т против 5,9 млн т годом ранее, сократившись в 3,5 раза. Число портов, участвовавших в отгрузках, уменьшилось с 47 до 10, экспорт через Новороссийск — с 2,494 до 1,084 млн т. Отгрузки через Тамань, Азов и Ейск в августе отсутствовали [31]. Рост отдельных альтернативных направлений происходил одновременно с существенным сокращением общего объема фактически выполненных экспортных отгрузок. Имеющиеся данные не позволяют определить, какая часть этого сокращения была непосредственно связана с ограничением работы экспортной инфраструктуры, а какая формировалась под воздействием других факторов зернового рынка.

Одновременно железнодорожная погрузка зерна не демонстрировала аналогичного сокращения. В августе ее объем был на 26,8 % выше уровня августа 2025 г., за январь–август достиг 20,9 млн т, увеличившись на 48,7 %. Экспортные перевозки зерна в восточном направлении в августе выросли в 4,5 раза [32]. Эти показатели свидетельствуют о сохранении движения зерна по железнодорожной сети и изменении направлений части перевозок, однако не позволяют определить, какой объем был перенаправлен именно с южных портов, какая часть погруженного зерна завершила экспортную поставку в рассматриваемом периоде. Железнодорожная погрузка и фактические экспортные отгрузки характеризуют разные стадии движения груза и поэтому не сопоставляются как однородные показатели.

Сокращение экспортных отгрузок сопровождалось изменением ценовых условий реализации зерна. По данным Российского зернового союза, в августе цены производителей пшеницы снизились на 20 %, до 9,3 тыс. руб. за тонну; представители союза связывали ценовую динамику в том числе с логистическими ограничениями [31]. Эти данные не позволяют обособить влияние транспортного фактора от других условий зернового рынка, однако фиксируют одновременное сокращение экспортных отгрузок и ухудшение ценовых условий реализации продукции производителей.

Значение возникших транспортных ограничений отражено и в мерах государственной поддержки. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.08.2026 № 2313-р на субсидирование железнодорожных перевозок сельскохозяйственной продукции по льготным тарифам дополнительно направлено более 9,7 млрд руб. В обосновании решения указана сложившаяся ситуация в Азово-Черноморском бассейне; финансирование предназначено для компенсации льготных тарифов, поддержания стабильности внутреннего продовольственного рынка и выполнения экспортных обязательств [33].

В августе 2026 г. пространственное изменение перевозок происходило в условиях ограничения доступности части

экспортной инфраструктуры при сохранении территориально распределенной грузовой базы. Одновременно наблюдались рост перевозок по отдельным альтернативным направлениям и резкое сокращение фактически выполненных экспортных отгрузок. Поэтому пространственная организация потока в рассматриваемом периоде характеризовалась не только изменением направлений перевозки, но и изменением состава груза, завершившего экспортную поставку. Поскольку сопоставимые данные о средней дальности за август 2026 г. отсутствуют, пространственные изменения оцениваются по направлениям перевозок и объемам фактически выполненных отгрузок.

Сопоставление механизмов пространственного изменения зерновых перевозок.

Рассмотренные ситуации различаются по участку перевозочного процесса, на котором возникает пространственное изменение. В 2025 г. оно связано с изменением территориального состава грузовой базы, тогда как в августе 2026 г. меняются условия использования сложившегося экспортного выхода. Сопоставление проводится по ранее выделенным аналитическим признакам (табл. 1).

Таблица 1 — **Аналитическое сопоставление механизмов пространственного изменения железнодорожных перевозок зерна в 2025–2026 гг.***
Table 1 — **Analytical Comparison of Mechanisms for the Spatial Shift in Rail Grain Transportation in 2025–2026**

Аналитический признак	Изменение грузовой базы, 2025 г.	Ограничение экспортного выхода, август 2026 г.
Источник пространственного изменения	Усиление роли удаленных производящих регионов в формировании экспортной погрузки	Снижение доступности части инфраструктуры Азово-Черноморского направления
Изменяемый элемент перевозочного процесса	География формирования грузовой базы	Условия использования сложившегося экспортного выхода
Наблюдаемая реакция грузопотока	Усиление роли Новосибирской и Омской областей, Алтайского края и других удаленных регионов	Рост перевозок по отдельным альтернативным направлениям при сокращении фактических экспортных отгрузок
Динамика объема	Годовой объем экспортной железнодорожной погрузки сократился при изменении территориального состава грузовой базы	Фактические экспортные отгрузки в августе резко сократились; рост отдельных альтернативных направлений происходил на фоне общего снижения
Пространственная характеристика	Средняя дальность железнодорожной перевозки в IV квартале достигла около 1,4 тыс. км	Сопоставимые данные о средней дальности за период инфраструктурного ограничения отсутствуют
Транспортно-экономическое следствие	Увеличение транспортного плеча; рост стоимости железнодорожной логистики по отдельным направлениям	Ограничение возможностей завершения экспортной поставки через часть сложившейся инфраструктуры
Методическое следствие	Средняя дальность рассматривается совместно с изменением географии грузовой базы и объемом перевозок	Пространственное изменение оценивается по направлениям перевозок и объемам фактически выполненных отгрузок; вывод о динамике средней дальности не формулируется

* *Составлена авторами по данным [21, 22, 24–32].*

Сопоставление показывает, что рассмотренные изменения не могут быть сведены к общей характеристике переориентации грузопотоков. В 2025 г. изменялась прежде всего география формирования перевозок: в экспортной погрузке усилилась роль регионов, удаленных от основных экспортных выходов, одновременно увеличивалась средняя дальность железнодорожной перевозки [21, 22]. При этом годовой объем экспортной погрузки сократился. Поэтому рост дальности происходил не на фоне расширения экспортного потока, а одновременно с изменением территориального состава грузовой базы.

В августе 2026 г. пространственное изменение возникло на другом участке транспортной цепочки и происходило в условиях снижения доступности части сложившейся экспортной инфраструктуры [28–30]. Рост перевозок по отдельным альтернативным направлениям сочетался с сокращением фактических экспортных отгрузок [31, 32]. Это не позволяет рассматривать наблюдавшуюся реакцию как простую замену одного направления другим. Кроме того, железнодорожная погрузка и фактические экспортные отгрузки относятся к различным стадиям движения груза и используются в анализе как разные по статистическому содержанию показатели.

Различие двух ситуаций определяет и границы интерпретации средней дальности. В 2025 г. ее увеличение наблюдалось одновременно с изменением географии формирования грузовой базы. Для августа 2026 г. сопоставимые данные о средней дальности отсутствуют, поэтому пространственное изменение характеризуется по направлениям перевозок и объемам фактически выполненных отгрузок. Средняя дальность, таким образом, не может рассматриваться изолированно от географии формирования груза, объема перевозок и доступности экспортной инфраструктуры.

Обсуждение

Пространственная организация зерновых перевозок определяется не только расстоянием между районом производства и экспортным выходом, но и территориальным составом грузовой базы и возможностью фактического завершения перевозки. Для российского зернового рынка значение удаленности и транспортных издержек раскрыто в исследованиях M. Svanidze и L. Götz [4, 5]. В 2025 г. усиление роли сибирских регионов происходило одновременно с увеличением средней дальности железнодорожной перевозки. При сокращении годовой экспортной погрузки эта динамика характеризует изменение пространственной структуры перевозок, а не расширение экспортного потока.

Другой характер пространственного изменения возникает при ограничении экспортной инфраструктуры. В исследованиях J. Verschuur и соавторов и J. Ren и соавторов расстояние и транспортные затраты рассматриваются как существенные параметры перераспределения агропродовольственных потоков [19, 20]. Однако наличие альтернативного направления еще не означает сохранения прежнего объема вывоза. Его использование зависит от пропускной способности соответствующей инфраструктуры и возможности принять дополнительный груз. В августе 2026 г. рост перевозок по отдельным альтернативным направлениям происходил одновременно с сокращением фактических экспортных отгрузок, поэтому наблюдаемое изменение не может быть сведено к замене одного маршрута другим. Это ограничивает использование средней дальности как самостоятельной характеристики пространственной организации перевозок. При изменении грузовой базы ее рост может сопровождать усиление участия удаленных районов производства. При ограничении экспортного выхода пространственное изменение затрагивает уже состав и направления фактически выполненных перевозок и отгрузок. Поскольку сопоставимые данные о средней дальности за август 2026 г. отсутствуют, вывод о ее изменении в этой ситуации не формулируется. Сам показатель

приобретает содержательную определенность только при совместном рассмотрении географии формирования груза, объема выполненных перевозок и доступности экспортной инфраструктуры.

Для оценки устойчивости транспортного обеспечения зернового рынка недостаточно самого наличия альтернативных маршрутов. Y. Jafari, H. Engemann и A. Zimmermann связывают устойчивость агропродовольственных торговых сетей со способностью сохранять функционирование при нарушении отдельных связей [18].

Применительно к зерновым перевозкам существенна не только возможность изменить направление движения, но и способность сохранить вывоз сформированного ресурса. Рост перевозок по отдельным альтернативным направлениям при одновременном сокращении фактических экспортных отгрузок свидетельствует о частичном перераспределении потока, но не о восстановлении прежних условий его реализации.

Таким образом, в контексте продовольственной безопасности значение имеет не минимизация дальности перевозки как таковая, а способность транспортной системы обеспечивать перемещение и реализацию зерна, произведенного в территориально удаленных регионах. Увеличение расстояния может сопровождать более широкое вовлечение таких территорий в товарный оборот и само по себе не свидетельствует об ухудшении условий функционирования зернового рынка. Риски возникают при сокращении возможностей вывоза сформированного регионального избытка вследствие транспортных затрат или ограничения доступности экспортной инфраструктуры. В рамках данного исследования эти процессы рассматриваются как транспортные условия, потенциально влияющие на устойчивость пространственного перераспределения зернового ресурса, а не как непосредственно измеренное изменение уровня продовольственной безопасности.

Заключение

Проведенный анализ показал, что пространственные изменения железнодорожных перевозок зерна в 2025–2026 гг. формировались в различных условиях. В 2025 г. увеличение средней дальности происходило одновременно с усилением роли удаленных производящих регионов в составе экспортной погрузки. При сокращении годового объема экспортной погрузки эта динамика не могла быть объяснена расширением экспортного потока и происходила на фоне изменения территориальной структуры грузовой базы.

В августе 2026 г. пространственное изменение происходило уже в условиях ограничения доступности части экспортной инфраструктуры Азово-Черноморского направления. Рост перевозок по отдельным альтернативным направлениям сочетался с сокращением фактических экспортных отгрузок. При этом имеющиеся данные не позволяют определить, какая часть их снижения была обусловлена непосредственно инфраструктурными ограничениями. Наблюдаемая ситуация показывает, что наличие альтернативных направлений само по себе не означает сохранения прежнего объема фактических экспортных отгрузок.

Различие рассмотренных ситуаций определяет границы самостоятельной интерпретации средней дальности. В 2025 г. ее рост наблюдался одновременно с изменением географии формирования грузовой базы. Для августа 2026 г. сопоставимые данные о средней дальности отсутствуют, поэтому вывод о ее динамике не формулируется. Средняя дальность может характеризовать пространственную организацию зерновых перевозок только при совместном рассмотрении географии формирования груза, объема выполненных перевозок и доступности экспортной инфраструктуры.

В контексте продовольственной безопасности значение имеет не минимизация расстояния перевозки как таковая, а способность транспортной системы обеспечивать перемещение и реализацию территориально распределенного зернового

ресурса. Транспортные ограничения становятся существенными в той мере, в какой они сокращают возможности вывоза регионального избытка и изменяют условия его реализации. В этом смысле выявленные процессы характеризуют транспортные условия устойчивого функционирования зернового рынка и потенциальные риски, связанные с ограничением пространственного перераспределения зернового ресурса.

Список литературы

1. *Грицунова, С. В.* Продовольственная безопасность: эволюция понятия / С. В. Грицунова, Ю. А. Седых // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2019. — № 2 (66). — С. 166–170.

2. *Калугина, З. И.* Экономическая доступность продовольствия: региональные и социальные различия / З. И. Калугина // ЭКО. — 2021. — Т. 51, № 2. — С. 165–175. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2021-2-165-175.

3. *Гумеров, Р. Р.* Феномен «спящих» угроз продовольственной безопасности России: условия реализации и механизмы нейтрализации / Р. Р. Гумеров // ЭКО. — 2022. — Т. 52, № 6. — С. 8–25. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-6-8-25.

4. *Svanidze, M.* Spatial Market Efficiency of Grain Markets in Russia: Implications of High Trade Costs for Export Potential / M. Svanidze, L. Götz // Global Food Security. — 2019. — Vol. 21. — P. 60–68. — DOI 10.1016/j.gfs.2019.07.004.

5. *Svanidze, M.* Determinants of Spatial Market Efficiency of Grain Markets in Russia / M. Svanidze, L. Götz // Food Policy. — 2019. — Vol. 89. — Art. 101769. — DOI 10.1016/j.foodpol.2019.101769.

6. *Svanidze, M.* Food Security and the Functioning of Wheat Markets in Eurasia: A Comparative Price Transmission Analysis for the Countries of Central Asia and the South Caucasus / M. Svanidze, L. Götz, I. Djuric, T. Glauben // Food Security. — 2019. — Vol. 11, № 3. — P. 733–752. — DOI 10.1007/s12571-019-00933-y.

7. *Алещенко, В. В.* Инфраструктура экспорта зерна регионов Сибири / В. В. Алещенко, О. А. Алещенко, А. Н. Шендалев, А. Н. Ларин // ЭКО. — 2021. — Т. 51, № 8. — С. 81–103. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-81-103.

8. *Мухамедшин, А. Г.* Оценка и структурные ограничения экспортного потенциала зернового подкомплекса Омской области / А. Г. Мухамедшин, О. А. Козлова // Продовольственная политика и безопасность. — 2026. — Т. 13, № 3. — DOI 10.18334/ppib.13.3.126028.

9. *Чухарев, А. В.* Потенциал и географическое распределение потоков российского зернового экспорта по регионам мира / А. В. Чухарев // Россия и Азия. — 2024. — № 1 (27). — С. 31–44.

10. *Крылатых, Э. Н.* Экспорт российского зерна в контексте формирования региональной экономической политики / Э. Н. Крылатых, Т. Н. Белова // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 3. — С. 778–790. — DOI 10.17059/2018-3-7.

11. *Алтухов, А. И.* Основные этапы и особенности транспортно-логистических цепочек экспорта российского зерна / А. И. Алтухов, А. М. Рахманов // Экономика сельского хозяйства России. — 2022. — № 10. — С. 110–121. — DOI 10.32651/2210-110.

12. Проблемы транспортно-логистической системы России в современных условиях (на примере экспорта зерна) / В. И. Бережной, М. В. Сероштан, Т. Г. Марцева [и др.] // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2022. — № 3. — С. 52–72. — DOI 10.52180/2073-6487_2022_3_52_72.

13. *Нехорошков, В. П.* Транспортно-логистический комплекс портов России и его роль в экспорте пшеницы на мировые рынки / В. П. Нехорошков, А. А. Анискин // Вопросы новой экономики. — 2025. — № 1 (73). — С. 14–24. — DOI 10.52170/1994-0556_2025_73_14.

14. *Копьёв, Д. С.* Исследование границ конкурентного поля портов Дальнего Востока для грузопотоков зерна в Юго-Восточную Азию / Д. С. Копьёв // Вестник

Морского государственного университета имени адм. Г. И. Невельского. — 2024. — № 94. — С. 51–54.

15. *Рубан, В. А.* Оценка влияния современных внешнеэкономических вызовов на возможности логистики зернового экспорта Российской Федерации / В. А. Рубан, А. А. Анискин // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. — 2025. — № 4. — С. 129–140. — DOI 10.18101/2304-4446-2025-3-129-140.

16. *Дегтерёва, Е. А.* Международный транспортный коридор «Север — Юг» в условиях переориентации торговых потоков РФ в страны Глобального Юга / Е. А. Дегтерёва, О. В. Бирюкова, А. И. Сабанцев // Вестник МГИМО-Университета. — 2026. — Т. 19, № 2. — С. 149–171. — DOI 10.24833/2071-8160-2026-2-107-149-171.

17. *Хаирова, С. М.* Трансформация логистических маршрутов поставок российской продукции на экспорт в условиях санкционных ограничений (2022–2026 гг.): системный анализ и математическое моделирование / С. М. Хаирова, В. В. Перская, Б. Г. Хаиров // Экономика, предпринимательство и право. — 2026. — Т. 16, № 4. — С. 2049–2074. — DOI 10.18334/epp.16.4.124853.

18. *Jafari, Y.* The Multiple Dimensions of Resilience in Agricultural Trade Networks / Y. Jafari, H. Engemann, A. Zimmermann // Q Open. — 2024. — Vol. 4, № 2. — Art. qoae024. — DOI 10.1093/qopen/qoae024.

19. *Verschuur, J.* Heterogeneities in Landed Costs of Traded Grains and Oilseeds Contribute to Unequal Access to Food / J. Verschuur, Y. Vittis, M. Obersteiner, J. W. Hall // Nature Food. — 2025. — Vol. 6. — P. 36–46. — DOI 10.1038/s43016-024-01087-7.

20. *Ren, J.* Global Cereal Trade under Relaxed Geopolitical Frictions: Distance-Prioritized Reallocation and Implications for Transport Costs and CO_2 Emissions / J. Ren, O. Abu Risha, M. I. Alhussam, M. A. Alhussam // Frontiers in Sustainable Food Systems. — 2026. — Vol. 10. — Art. 1809910. — DOI 10.3389/fsufs.2026.1809910.

21. ОАО «Российские железные дороги». Погрузка зерна на сети РЖД в декабре 2025 года выросла на 32 % / Телеграмма РЖД. — 2026. — 23 января. — URL: https://t.me/telerzd/7541 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

22. *Мерцалова, А.* Плечистая пшеница. Путь российского зерна до экспорта удлинился и подорожал / А. Мерцалова // Коммерсантъ. — 2026. — № 13. — 28 января. — С. 6. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8379346 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

23. Михаил Мишустин провел совещание о развитии экспорта зерна / Правительство России. — 2025. — 22 июля. — URL: https://government.ru/news/55721 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

24. ОАО «Российские железные дороги». Погрузка зерна на сети РЖД в январе выросла на 43,6 % / Телеграмма РЖД. — 2026. — 17 февраля. — URL: https://t.me/telerzd/7638 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

25. Отправки экспортного зерна к портам по сети РЖД удвоились в марте 2026 года и составили 1,6 млн тонн / PortNews. — 2026. — 14 апреля. — URL: https://portnews.ru/news/390281 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

26. Перевозки зерна по железной дороге, июнь 2026 / SeaNews. — 2026. — 13 июля. — URL: https://seanews.ru/2026/07/13/ru-perevozki-zerna-po-zhd-ijun-2026 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

27. Экспортная погрузка зерна по сети РЖД выросла в июле в 1,8 раза, до 1,5 млн тонн // Интерфакс. — 2026. — 12 августа. — URL: https://www.interfax.ru/business/1108890 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

28. О ситуации на ПАО «НКХП» / АО «Объединенная зерновая компания». — 2026. — 12 августа. — URL: https://ozk-group.ru/press_center/o-situatsii-na-pao-nkkhp

(дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

29. ГК «Дело» приостанавливает операционную деятельность зернового терминала КСК в Новороссийске / Интерфакс. — 2026. — 13 августа. — URL: https://www.interfax.ru/1109141 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

30. НКХП отводит на восстановление поврежденной инфраструктуры до четырех месяцев / Интерфакс. — 2026. — 26 августа. — URL: https://www.interfax.ru/russia/1111291 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

31. Россия в августе снизила отгрузки зерна на экспорт в 3,5 раза, до 1,7 млн т / Интерфакс. — 2026. — 1 сентября. — URL: https://www.interfax.ru/business/1112484 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

32. Погрузка зерна по сети РЖД в январе-августе 2026 г. выросла на 48,7 % / Zerno.ru. — 2026. — 2 сентября. — URL: https://www.zerno.ru/node/34207 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

33. Правительство выделило свыше 9,7 млрд рублей на субсидирование перевозок сельхозпродукции по железной дороге / Правительство России. — 2026. — 29 августа. — URL: https://government.ru/news/59712 (дата обращения: 02.09.2026). — Текст : электронный.

References

1. *Gritsunova, S.* Food Security: Evolution of the Concept / S. Gritsunova, Yu. Sedykh // Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH). — 2019. — № 2 (66). — P. 166–170.

2. *Kalugina, Z.* Economic Accessibility of Food: Regional and Social Differences / Z. Kalugina // ECO. — 2021. — Vol. 51, № 2. — P. 165–175. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2021-2-165-175.

3. *Gumerov, R.* The Phenomenon of «Dormant» Threats to Russia's Food Security: Conditions of Realization and Mechanisms of Neutralization / R. Gumerov // ECO. — 2022. — Vol. 52, № 6. — P. 8–25. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-6-8-25.

4. *Svanidze, M.* Spatial Market Efficiency of Grain Markets in Russia: Implications of High Trade Costs for Export Potential / M. Svanidze, L. Götz // Global Food Security. — 2019. — Vol. 21. — P. 60–68. — DOI 10.1016/j.gfs.2019.07.004.

5. *Svanidze, M.* Determinants of Spatial Market Efficiency of Grain Markets in Russia / M. Svanidze, L. Götz // Food Policy. — 2019. — Vol. 89. — Art. 101769. — DOI 10.1016/j.foodpol.2019.101769.

6. *Svanidze, M.* Food Security and the Functioning of Wheat Markets in Eurasia: A Comparative Price Transmission Analysis for the Countries of Central Asia and the South Caucasus / M. Svanidze, L. Götz, I. Djuric, T. Glauben // Food Security. — 2019. — Vol. 11, № 3. — P. 733–752. — DOI 10.1007/s12571-019-00933-y.

7. *Aleschenko, V.* Grain Export Infrastructure of Siberian Regions / V. Aleschenko, O. Aleschenko, A. Shendalev, A. Larin // ECO. — 2021. — Vol. 51, № 8. — P. 81–103. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-81-103.

8. *Mukhamedshin, A.* Assessment and Structural Constraints of the Export Potential of the Grain Subcomplex of the Omsk Region / A. Mukhamedshin, O. Kozlova // Food Policy and Security. — 2026. — Vol. 13, № 3. — DOI 10.18334/ppib.13.3.126028.

9. *Chukharev, A.* Potential and Geographical Distribution of Russian Grain Export Flows by World Regions / A. Chukharev // Russia and Asia. — 2024. — № 1 (27). — P. 31–44.

10. *Krylatykh, E.* Russian Grain Exports in the Context of Regional Economic Policy / E. Krylatykh, T. Belova // Economy of Region. — 2018. — Vol. 14, № 3. — P. 778–790. — DOI 10.17059/2018-3-7.

11. *Altukhov, A.* Main Stages and Features of Transport and Logistics Chains of Russian Grain Exports / A. Altukhov, A. Rakhmanov // Economics of Agriculture of Russia. — 2022. — № 10. — P. 110–121. — DOI 10.32651/2210-110.

12. Problems of the Transport and Logistics System of Russia in Modern Conditions: The Case of Grain Exports / V. Berezhnoy,

M. Seroshtan, T. Martseva [et al.] // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. — 2022. — № 3. — P. 52–72. — DOI 10.52180/2073-6487_2022_3_52_72.

13. *Nekhoroshkov, V.* Transport and Logistics Complex of Russian Ports and Its Role in Wheat Export to World Markets / V. Nekhoroshkov, A. Aniskin // Issues of New Economy. — 2025. — № 1 (73). — P. 14–24. — DOI 10.52170/1994-0556_2025_73_14.

14. *Kopyov, D.* Study of the Competitive Field Boundaries of Far Eastern Ports for Grain Flows to Southeast Asia / D. Kopyov // Bulletin of Admiral Nevelskoy Maritime State University. — 2024. — № 94. — P. 51–54.

15. *Ruban, V.* Assessment of the Impact of Current Foreign Economic Challenges on the Logistics Capabilities of Russian Grain Exports / V. Ruban, A. Aniskin // Bulletin of Buryat State University. Economy and Management. — 2025. — № 4. — P. 129–140. — DOI 10.18101/2304-4446-2025-3-129-140.

16. *Degteriova, E.* The International North–South Transport Corridor amid the Reorientation of Russian Trade Flows toward the Global South / E. Degteriova, O. Biryukova, A. Sabantsev // MGIMO Review of International Relations. — 2026. — Vol. 19, № 2. — P. 149–171. — DOI 10.24833/2071-8160-2026-2-107-149-171.

17. *Khairova, S.* Transformation of Logistics Routes for Russian Export Products amid Sanctions Restrictions (2022–2026): System Analysis and Mathematical Modeling / S. Khairova, V. Perskaya, B. Khairov // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. — 2026. — Vol. 16, № 4. — P. 2049–2074. — DOI 10.18334/epp.16.4.124853.

18. *Jafari, Y.* The Multiple Dimensions of Resilience in Agricultural Trade Networks / Y. Jafari, H. Engemann, A. Zimmermann // Q Open. — 2024. — Vol. 4, № 2. — Art. qoae024. — DOI 10.1093/qopen/qoae024.

19. *Verschuur, J.* Heterogeneities in Landed Costs of Traded Grains and Oilseeds Contribute to Unequal Access to Food / J. Verschuur, Y. Vittis, M. Obersteiner, J. W. Hall // Nature Food. — 2025. — Vol. 6. — P. 36–46. — DOI 10.1038/s43016-024-01087-7.

20. *Ren, J.* Global Cereal Trade under Relaxed Geopolitical Frictions: Distance-Prioritized Reallocation and Implications for Transport Costs and CO_2 Emissions / J. Ren, O. Abu Risha, M. I. Alhussam, M. A. Alhussam // Frontiers in Sustainable Food Systems. — 2026. — Vol. 10. — Art. 1809910. — DOI 10.3389/fsufs.2026.1809910.

21. Russian Railways. Grain Loading on the Russian Railways Network Increased by 32 % in December 2025 / Russian Railways Telegram Channel. — 2026. — January, 23. — URL: https://t.me/telerzd/7541 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

22. *Mertsalova, A.* Long-Haul Wheat: The Route of Russian Grain to Export Destinations Has Become Longer and More Expensive / A. Mertsalova // Kommersant. — 2026. — № 13. — January, 28. — P. 6. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/8379346 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

23. Mikhail Mishustin Held a Meeting on Grain Export Development / Government of Russia. — 2025. — July, 22. — URL: https://government.ru/news/55721/ (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

24. Russian Railways. Grain Loading on the Russian Railways Network Increased by 43,6 % in January / Russian Railways Telegram Channel. — 2026. — February, 17. — URL: https://t.me/telerzd/7638 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

25. Export Grain Shipments to Ports via the Russian Railways Network Doubled in March 2026 to 1,6 Million Tonnes / PortNews. — 2026. — April, 14. — URL: https://portnews.ru/news/390281 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

26. Grain Transportation by Rail, June 2026 / SeaNews. — 2026. — July, 13. — URL: https://seanews.ru/2026/07/13/ru-perevozki-zerna-po-zhd-ijun-2026 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

27. Export Grain Loading on the Russian Railways Network Increased 1,8-Fold in July to 1,5 Million Tonnes / Interfax. — 2026. — August, 12. — URL: https://www.interfax.ru/business/1108890 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

28. On the Situation at PJSC Novorossiysk Grain Plant / United Grain Company. — 2026. — August, 12. — URL: https://ozk-group.ru/press_center/o-situatsii-na-pao-nkkhp (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

29. Delo Group Suspends Operations at the KSK Grain Terminal in Novorossiysk / Interfax. — 2026. — August, 13. — URL: https://www.interfax.ru/1109141 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

30. Novorossiysk Grain Plant Allows up to Four Months to Restore Damaged Infrastructure / Interfax. — 2026. — August, 26. — URL: https://www.interfax.ru/russia/1111291 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

31. Russia Reduced Grain Export Shipments 3.5-Fold in August to 1,7 Million Tonnes / Interfax. — 2026. — September, 1. — URL: https://www.interfax.ru/business/1112484 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

32. Grain Loading on the Russian Railways Network Increased by 48,7 % in January-August 2026 / Zerno.ru. — 2026. — September, 2. — URL: https://www.zerno.ru/node/34207 (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

33. The Government Allocated More than RUB 9,7 Billion to Subsidize Rail Transportation of Agricultural Products / Government of Russia. — 2026. — August, 29. — URL: https://government.ru/news/59712/ (date of access: 02.09.2026). — Text : electronic.

Об авторах

Полуботко Анна Александровна, *доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой коммерции и логистики, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, anna_polub@mail.ru.*

Лавренченко Светлана Сергеевна, *доцент кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 20.04.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Полуботко А. А., Лавренченко С. С.

About the Authors

Anna Polubotko, *Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Commerce and Logistics, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, anna_polub@mail.ru.*

Svetlana Lavrenchenko, *Associate Professor, Department of Analysis of Economic Activity and Forecasting, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 20.04.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 A. Polubotko, S. Lavrenchenko

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.002
УДК 336.025

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В НАЛОГОВОМ АДМИНИСТРИРОВАНИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БЛОКИ ОТВЕТСТВЕННОГО ВНЕДРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ

Цой Т. Р.*[1]
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** tstr_08@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* Расширение применения искусственного интеллекта в налоговом администрировании требует оценки не только технологических возможностей, но и институциональных условий его использования. Цель исследования состоит в систематизации условий ответственного внедрения искусственного интеллекта и разработке модели, учитывающей особенности российской системы налогового администрирования. *Материалы и методы.* Исследование носит теоретико-концептуальный характер и основано на институциональном, системном и сравнительном подходах. Информационную базу составили официальные документы, аналитические материалы и научные публикации по вопросам применения искусственного интеллекта и цифровых технологий в налоговом администрировании. *Результаты исследования.* Выделены три функции искусственного интеллекта: контрольно-аналитическая, сервисная и управленческо-прогностическая. Установлены основные институциональные условия его применения. На этой основе разработана авторская семиблочная модель ответственного внедрения искусственного интеллекта, включающая нормативно-правовой и стратегический, информационный, инфраструктурно-защитный, функциональный блоки, блок проверяемости и контроля, блок защиты прав налогоплательщика и кадровый блок. Технологии распределенного реестра определены как один из возможных инструментов обеспечения надежности и верифицируемости данных. *Обсуждение и заключение.* Обосновано, что развитие искусственного интеллекта в российском налоговом администрировании должно основываться на согласовании технологических решений с требованиями к данным, правовыми гарантиями, человеческим контролем и кадровыми компетенциями. Предложенная модель может использоваться как концептуальная основа для определения готовности отдельных направлений налогового администрирования к внедрению интеллектуальных решений.

Ключевые слова: налоговое администрирование, искусственный интеллект, цифровая трансформация, налоговый контроль, налоговые риски, права налогоплательщика, цифровая инфраструктура, технологии распределенного реестра, государственные финансы.

Для цитирования: Цой Т. Р. Искусственный интеллект в налоговом администрировании: институциональные блоки ответственного внедрения и приоритеты развития российской модели. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):27-38. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.002.

Research article

JEL H21 H26 O33 M15

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TAX ADMINISTRATION: INSTITUTIONAL BLOCKS OF RESPONSIBLE IMPLEMENTATION AND PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN MODEL

Tsoy T.*[1]
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** tstr_08@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* The expanding use of artificial intelligence in tax administration requires consideration not only of its technological capabilities but also of the institutional conditions governing its application. The study aims to systematize the conditions for responsible AI implementation and to develop a model reflecting the specific features of the Russian tax administration system. *Materials and methods.* The study is theoretical and conceptual and employs institutional, systemic, and comparative approaches. The research draws on official documents, analytical materials, and academic publications addressing the use of artificial intelligence and digital technologies in tax administration. *Research results.* Three functions of artificial intelligence are identified: control and analytical, service, and managerial and forecasting. The key institutional conditions for AI application are systematized. Based on these findings, an original seven-block model for responsible AI implementation is developed, comprising regulatory and strategic, information, infrastructure and security, functional, verification and control, taxpayer rights protection, and human resources blocks. Distributed ledger technologies are considered as one of the possible instruments for ensuring data reliability and verifiability. *Discussion and conclusion.* The study demonstrates that the development of artificial intelligence in Russian tax administration should be based on aligning technological solutions with data requirements, legal safeguards, human oversight, and staff competencies. The proposed model can serve as a conceptual framework for assessing the readiness of specific areas of tax administration for the implementation of AI-based solutions.

Keywords: tax administration, artificial intelligence, digital transformation, tax control, tax risks, taxpayer rights, digital infrastructure, distributed ledger technologies, public finance.

For citation: Tsoy T. Artificial Intelligence in Tax Administration: Institutional Blocks of Responsible Implementation and Priorities for the Development of the Russian Model. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):27-38. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.002.

Введение

Современное налоговое администрирование развивается в условиях платформизации, интеграции данных и перехода к более бесшовным моделям исполнения налоговых обязательств. Для России данная повестка имеет особое значение, поскольку приоритеты развития Федеральной налоговой службы связаны с совершенствованием налогового администрирования, развитием риск-анализа, дистанционного автоматизированного контроля и мониторинга, созданием более комфортных условий для исполнения налоговых обязательств, а также расширением сервисных механизмов взаимодействия с налогоплательщиками [1]. В результате цифровая трансформация налогового

управления постепенно выходит за пределы автоматизации отдельных операций и предполагает формирование целостной интеллектуальной архитектуры, в которой данные, аналитические инструменты и цифровые сервисы становятся значимыми ресурсами повышения результативности налогового администрирования. В международной практике искусственный интеллект уже не рассматривается исключительно как экспериментальный инструмент. Его применение в налоговом администрировании связано с выявлением уклонения от уплаты налогов и мошенничества, поддержкой административных решений, развитием налоговых сервисов и повышением качества налогового комплаенса [4, 8, 15]. В более широкой логике цифровой трансформации налоговые органы переходят к модели, при которой отдельные налоговые процедуры интегрируются в текущие процессы деятельности граждан и организаций, что позволяет сокращать административные издержки, повышать точность обработки информации и создавать более удобные условия для исполнения налоговых обязательств [8, 10].

Вместе с тем расширение сферы применения искусственного интеллекта в налоговом администрировании требует оценки не только его технологических возможностей, но и институциональных условий использования. Особое значение приобретают правовые ограничения применения алгоритмов, требования к прозрачности и объяснимости решений, распределение ответственности, защита прав налогоплательщиков, качество исходных данных и наличие необходимых кадровых компетенций [4, 6, 11, 15]. В связи с этим научная проблема заключается не в определении самого факта применимости искусственного интеллекта в налоговой сфере, а в установлении совокупности условий, при которых интеллектуальные технологии способны повышать результативность налогового администрирования без снижения уровня правовой защищенности налогоплательщика и подконтрольности административных решений.

Отдельное значение в данной системе имеет инфраструктура данных. Результативность алгоритмического анализа непосредственно зависит от полноты, достоверности, актуальности, защищенности и прослеживаемости используемой информации [4, 8, 15]. Поэтому ответственное внедрение искусственного интеллекта предполагает наличие механизмов, обеспечивающих надежность хранения и возможность верификации значимых налоговых данных. В этом контексте технологии распределенного реестра могут рассматриваться не как самостоятельное направление трансформации налогового администрирования, а как один из возможных инфраструктурных инструментов обеспечения неизменности записей, прослеживаемости операций и устойчивости цифрового следа [5, 7].

Таким образом, исследование искусственного интеллекта в налоговом администрировании требует перехода от анализа отдельных цифровых решений к системному рассмотрению нормативных, информационных, инфраструктурных, функциональных, контрольных и кадровых условий их применения. Цель исследования состоит в систематизации институциональных условий ответственного внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование и разработке на этой основе авторской модели, учитывающей особенности и приоритеты развития российской системы налогового управления.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили институциональный, системный и сравнительный подходы. Институциональный подход использован для анализа искусственного интеллекта как элемента налогового администрирования, применение которого определяется действующими правовыми режимами, управленческими процедурами, механизмами контроля, кадровыми компетенциями и установленными ограничениями. Системный подход позволил рассматривать искусственный интеллект не

как совокупность отдельных цифровых решений, а как компонент налоговой экосистемы, объединяющей данные, аналитические инструменты, нормативное регулирование, цифровую инфраструктуру и механизмы защиты прав налогоплательщика. Сравнительный подход применялся для сопоставления зарубежных практик и рекомендаций в области цифровой трансформации налоговых и таможенных администраций с приоритетами развития российской системы налогового администрирования.

Исследование носит теоретико-концептуальный характер. Информационную базу составили официальные документы и аналитические материалы, посвященные цифровой трансформации налогового администрирования, а также российские и зарубежные научные публикации по вопросам применения искусственного интеллекта, цифровых технологий и модернизации фискального управления [1–15].

В рамках сравнительного анализа рассматривались направления использования искусственного интеллекта в налоговой сфере, институциональные условия его внедрения, требования к качеству и защищенности данных, механизмы контроля алгоритмических решений и защиты прав налогоплательщиков [4, 8, 10, 11, 15].

Количественная эмпирическая база в исследовании не формировалась, поскольку поставленная цель предполагает систематизацию институциональных условий внедрения искусственного интеллекта и разработку на этой основе концептуальной модели.

Систематизация исследованных подходов осуществлялась по нескольким взаимосвязанным направлениям: нормативное и стратегическое регулирование применения искусственного интеллекта; качество и защищенность данных; надежность цифровой инфраструктуры; функциональные направления использования интеллектуальных технологий; проверяемость и подконтрольность алгоритмических решений; защита прав налогоплательщика; кадровое обеспечение цифровой трансформации. Выделение данных направлений позволило определить состав элементов, необходимых для формирования целостной модели ответственного внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование.

Отдельное внимание уделено инфраструктурным условиям использования искусственного интеллекта. Поскольку результативность алгоритмического анализа зависит от качества, целостности и прослеживаемости исходной информации, в исследовании рассмотрены технологии, способные обеспечивать надежность хранения и верифицируемость налоговых данных [5, 7, 14]. Технологии распределенного реестра в данном контексте рассматриваются не как самостоятельная модель налогового администрирования и не как обязательное условие применения искусственного интеллекта, а как один из возможных инфраструктурных инструментов обеспечения неизменности записей, прослеживаемости операций и устойчивости цифрового следа.

Результатом применения указанных подходов стала систематизация институциональных условий ответственного внедрения искусственного интеллекта и их последующее объединение в авторскую семиблочную модель, учитывающую нормативно-стратегические, информационные, инфраструктурные, функциональные, контрольные, правозащитные и кадровые аспекты развития интеллектуального налогового администрирования.

Результаты исследования

Проведенный анализ позволяет рассматривать искусственный интеллект в налоговом администрировании как совокупность алгоритмических инструментов, обеспечивающих обработку значительных массивов данных, выявление закономерностей и аномалий, поддержку принятия решений, автоматизацию типовых операций и повышение адресности взаимодействия с налогоплательщиками [4, 9, 15]. Однако его значение не ограничивается автоматизацией отдельных процедур. Встраивание интеллектуальных

технологий в процессы налогового управления создает предпосылки для перехода от преимущественно реактивного контроля к проактивному выявлению рисков, предупреждению нарушений и развитию персонализированных сервисов.

Систематизация рассмотренных практик позволила выделить три взаимосвязанные функции искусственного интеллекта в налоговом администрировании: контрольно-аналитическую, сервисную и управленческо-прогностическую. Контрольно-аналитическая функция связана с выявлением аномалий, признаков недобросовестного поведения и формированием риск-профилей налогоплательщиков. Сервисная функция предполагает развитие интеллектуальных каналов взаимодействия, предварительное заполнение данных, автоматизацию рутинных процедур и снижение издержек исполнения налоговых обязательств. Управленческо-прогностическая функция охватывает поддержку административных решений, приоритизацию контрольных мероприятий и распределения ресурсов, а также моделирование возможных сценариев налогового администрирования. В совокупности данные функции характеризуют искусственный интеллект как инструмент трансформации системы налогового администрирования, а не только как средство автоматизации отдельных операций.

Сопоставление международных практик подтверждает указанную функциональную логику. Основные направления использования искусственного интеллекта налоговыми администрациями связаны с выявлением уклонения от уплаты налогов и мошенничества, поддержкой административных решений и развитием цифровых налоговых сервисов [4, 8, 10, 15].

Прикладные решения включают анализ структурированных и неструктурированных данных, обработку изображений, классификацию и приоритизацию дел, выявление рискованных операций, а также автоматизацию отдельных процедур взаимодействия с налогоплательщиками. В результате интеллектуальные технологии позволяют не только повышать результативность контрольной деятельности, но и перераспределять административные ресурсы в пользу операций, требующих профессиональной оценки и должностного усмотрения.

Одновременно анализ показывает изменение соотношения контрольной и сервисной составляющих налогового администрирования. Развитие интеллектуальных инструментов позволяет использовать данные не только для выявления нарушений, но и для предупреждения ошибок налогоплательщиков, предварительного заполнения информации, персонализации взаимодействия и сокращения административных издержек [8, 10, 15]. Тем самым повышение результативности налогового администрирования связывается не исключительно с усилением контроля, но и с созданием условий, способствующих добровольному исполнению налоговых обязательств.

Вместе с тем функциональные возможности искусственного интеллекта непосредственно зависят от качества информационной среды. Алгоритмические решения чувствительны к полноте, актуальности, сопоставимости и достоверности исходных данных, а расширение межведомственного информационного обмена повышает требования к их защищенности и прослеживаемости. Поэтому инфраструктура данных выступает самостоятельным условием результативного использования искусственного интеллекта [4, 8, 15]. В сегментах, где принципиальное значение имеют подтверждаемость истории изменений и устойчивость цифрового следа, дополнительное значение могут приобретать технологии распределенного реестра, обеспечивающие фиксацию и верификацию значимой информации [7]. Их роль при этом носит обеспечивающий характер: они не заменяют интеллектуальные алгоритмы и существующие механизмы налогового управления, а могут использоваться как элемент инфраструктуры доверенного хранения данных.

Проведенный анализ выявил и другую группу ограничений, связанную с институциональной средой применения искусственного интеллекта. К ним относятся правовая определенность алгоритмических процедур, прозрачность и проверяемость результатов, возможность человеческого контроля, защита персональных данных, недискриминационность и сохранение механизмов правовой защиты налогоплательщика [11, 15]. Особенно существенными данные требования становятся в случаях, когда результаты алгоритмической обработки используются при принятии административных решений, способных затрагивать права и обязанности налогоплательщика. В этих условиях искусственный интеллект целесообразно рассматривать как инструмент информационно-аналитической поддержки должностного лица, а не как автономный источник властного решения [11, 15]. Систематизация организационных ограничений также показывает, что результативность интеллектуализации зависит от степени интеграции информационных систем, унификации данных, межведомственной согласованности и кадровой готовности [5, 8, 12, 15].

Наличие технологически развитых алгоритмов само по себе не обеспечивает соответствующего эффекта при фрагментарности цифровой инфраструктуры или отсутствии компетенций, необходимых для интерпретации и контроля результатов их работы. Поэтому кадровое обеспечение включает не только подготовку специалистов по применению интеллектуальных технологий, но и формирование компетенций в области оценки алгоритмических решений, управления данными, информационной безопасности и правовых ограничений их использования [4, 15].

Для российской системы данные условия приобретают практическое значение в связи с уже сформированной траекторией цифровой трансформации налогового администрирования.

Приоритеты ФНС России предусматривают развитие риск-анализа, дистанционного автоматизированного контроля и мониторинга, совершенствование условий исполнения налоговых обязательств и повышение сервисности взаимодействия с налогоплательщиками [1]. Это создает институциональные предпосылки для дальнейшего применения искусственного интеллекта в рамках существующей системы налогового управления. Вместе с тем его внедрение требует согласования технологических решений с нормативными требованиями, архитектурой данных, механизмами контроля и кадровым обеспечением.

Таким образом, результативность внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование определяется не отдельными характеристиками применяемых алгоритмов, а совокупностью взаимосвязанных условий их функционирования. Проведенная систематизация позволила объединить их в семь направлений: нормативно-стратегическое регулирование; информационное обеспечение; инфраструктура и защита данных; функциональное применение искусственного интеллекта; проверяемость и контроль алгоритмических решений; защита прав налогоплательщика; кадровое обеспечение.

На основе выделенных направлений предлагается семиблочная модель ответственного внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование (рис. 1). В развитие существующих международных подходов к ответственному применению искусственного интеллекта [4, 11, 15] предлагаемая модель систематизирует институциональные, правовые, информационные, инфраструктурные, функциональные и кадровые условия его внедрения применительно к российской системе налогового администрирования.

Предлагаемая модель объединяет семь взаимосвязанных блоков, каждый из которых отражает отдельную группу условий ответственного внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование. Особенностью предлагаемой модели является выделение инфраструктурно-

защитного блока, объединяющего механизмы доверенного хранения, прослеживаемости и верификации налоговых данных, а также самостоятельного блока защиты прав налогоплательщика. Это позволяет рассматривать внедрение ИИ не только с позиции повышения эффективности налогового контроля, но и как элемент формирования устойчивой цифровой среды государственного управления.

При этом нужно указать на то, что блоки модели не являются изолированными: результативность применения искусственного интеллекта определяется их согласованностью и совместным функционированием.



Рисунок 1 — **Модель ответственного внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование***

Figure 1 — **Model of Responsible Implementation of Artificial Intelligence in Tax Administration**

** Составлен автором по результатам исследования.*

Нормативно-правовой и стратегический блок определяет институциональные границы применения искусственного интеллекта. Он включает закрепление направлений использования интеллектуальных технологий в стратегических документах, установление правовых оснований их применения, определение допустимых сфер и ограничений, а также распределение ответственности между участниками соответствующих процессов. Значение данного блока состоит в том, что технологическая возможность применения алгоритма сама по себе не является достаточным основанием для его включения в процедуры налогового администрирования [4, 6, 15].

Информационный блок объединяет требования к данным, используемым при функционировании интеллектуальных систем. К ним относятся полнота, качество, актуальность, сопоставимость и защищенность информации. Ошибки, неполнота или несогласованность исходных

данных непосредственно влияют на результаты алгоритмического анализа, поэтому качество информационной базы выступает необходимым условием корректного применения искусственного интеллекта в налоговом администрировании [4, 8, 15].

Инфраструктурно-защитный блок связан с обеспечением надежного хранения, фиксации, прослеживаемости и верифицируемости значимой налоговой информации. В его составе технологии распределенного реестра могут применяться в тех случаях, когда требуется подтверждение неизменности записей и истории их изменения [5, 7]. Их включение в модель не предполагает обязательного использования DLT во всех процессах налогового администрирования, а отражает необходимость наличия технологических механизмов, обеспечивающих доверенность информационной среды, в которой функционируют интеллектуальные системы.

Функциональный блок определяет основные направления непосредственного применения искусственного интеллекта. К ним относятся анализ налоговых рисков, выявление аномалий и отклонений, подготовка рекомендаций, информационно-аналитическая поддержка административных решений и отдельные сервисные операции. Состав данного блока может изменяться по мере развития технологий и цифровых сервисов, однако их применение должно осуществляться в пределах требований, формируемых другими элементами модели [4, 8, 15].

Блок проверяемости и контроля обеспечивает подконтрольность использования искусственного интеллекта. Он предполагает возможность аудита результатов алгоритмической обработки, сохранение человеческого надзора и исключение неконтролируемой передачи алгоритму полномочий по принятию решений, непосредственно затрагивающих права и обязанности налогоплательщика [4, 11, 15]. Таким образом, использование искусственного интеллекта рассматривается прежде всего как средство повышения качества информационно-аналитического обеспечения административного решения при сохранении ответственности соответствующего должностного лица.

Блок защиты прав налогоплательщика включает правовые гарантии, возможность получения информации об основаниях административного решения и сохранение процедур его обжалования [11, 15]. Выделение данного блока обусловлено спецификой налогового администрирования, в рамках которого применение интеллектуальных технологий осуществляется в сфере публично-властных отношений и поэтому должно сопровождаться механизмами защиты законных интересов налогоплательщика.

Кадровый блок отражает требования к компетенциям специалистов, участвующих во внедрении и использовании интеллектуальных технологий. Его содержание не ограничивается техническими навыками работы с соответствующими системами и включает способность интерпретировать результаты алгоритмического анализа, оценивать их обоснованность, учитывать требования законодательства, информационной безопасности и управления данными. В связи с этим подготовка специалистов и повышение квалификации становятся самостоятельными условиями перехода от отдельных цифровых решений к системному использованию искусственного интеллекта [4, 15].

Взаимосвязь выделенных блоков позволяет рассматривать ответственное внедрение искусственного интеллекта как многоуровневый процесс. Нормативно-правовой и стратегический блок определяет допустимые границы его применения; информационный и инфраструктурно-защитный блоки формируют требования к среде данных; функциональный блок определяет направления использования интеллектуальных инструментов; блоки проверяемости и защиты прав устанавливают ограничения и механизмы контроля; кадровый блок обеспечивает способность налоговой администрации применять и оценивать результаты интеллектуальных решений.

Таким образом, предлагаемая модель отличается от подхода, при котором внедрение искусственного интеллекта сводится к выбору и применению отдельных алгоритмических решений. Ее содержание основано на совместном учете технологических и институциональных условий, определяющих возможность использования ИИ в системе публичного налогового управления. Особенностью модели является включение в единую структуру требований к качеству и инфраструктуре данных, механизмов проверяемости алгоритмических результатов, защиты прав налогоплательщика и кадрового обеспечения. Это позволяет использовать модель в качестве концептуальной основы для определения направлений и ограничений дальнейшего внедрения искусственного интеллекта в российскую систему налогового администрирования.

Обсуждение и заключение

Полученные результаты подтверждают сформировавшийся в современной научной и экспертной литературе подход, согласно которому применение искусственного интеллекта в налоговом администрировании не может рассматриваться исключительно как технологическая задача. Международные исследования и рекомендации связывают результативность интеллектуальных решений с качеством данных, организационной готовностью налоговых администраций, нормативным регулированием и сохранением человеческого контроля [4, 8, 11, 15].

Проведенное исследование развивает данный подход применительно к российской системе налогового администрирования и позволяет объединить соответствующие условия в единую институциональную модель.

Предлагаемая семиблочная модель показывает, что технологические возможности искусственного интеллекта реализуются только при согласованном развитии нормативно-правовой, информационной, инфраструктурной, функциональной, контрольной, правозащитной и кадровой составляющих. В отличие от подхода, при котором внедрение ИИ рассматривается преимущественно через набор отдельных прикладных решений, предложенная модель акцентирует внимание на институциональной среде их функционирования. В этой логике алгоритмическая результативность выступает необходимым, но недостаточным условием развития интеллектуального налогового администрирования.

Особое значение имеет разграничение информационного и инфраструктурно-защитного блоков. Первый определяет требования к качеству, полноте, актуальности и защищенности используемых данных, тогда как второй характеризует надежность среды их хранения, фиксации и верификации. Такое разграничение позволяет учитывать не только пригодность данных для алгоритмического анализа, но и возможность подтверждения их происхождения и истории изменений. Технологии распределенного реестра в данной модели рассматриваются как один из возможных инструментов обеспечения указанных свойств и не предполагаются в качестве универсального или обязательного технологического решения.

Применительно к российской практике результаты исследования позволяют сделать вывод о наличии институциональных предпосылок для дальнейшего внедрения искусственного интеллекта в налоговое администрирование. Развитие риск-анализа, дистанционного автоматизированного контроля и мониторинга, цифровых сервисов и механизмов взаимодействия с налогоплательщиками формирует основу для расширения использования интеллектуальных технологий [1]. Вместе с тем дальнейшее развитие данного направления должно быть связано не с максимальной автоматизацией административных процедур как таковой, а с определением тех процессов, в которых применение искусственного интеллекта обеспечивает повышение качества анализа и сервиса при сохранении проверяемости решений и ответственности должностного лица.

Практическое значение предложенной модели состоит в возможности ее использования в качестве концептуальной основы для оценки готовности отдельных направлений налогового администрирования к внедрению искусственного интеллекта.

Выделенные блоки позволяют структурировать требования к данным, инфраструктуре, нормативному обеспечению, механизмам контроля и кадровым компетенциям до внедрения конкретных интеллектуальных решений.

Вместе с тем модель имеет концептуальный характер и на данном этапе не содержит количественных критериев оценки степени готовности соответствующих элементов. Разработка системы показателей и апробация модели на конкретных процессах налогового администрирования могут составить направление дальнейших исследований.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что перспективы развития искусственного интеллекта в российском налоговом администрировании определяются не столько расширением числа применяемых алгоритмов, сколько формированием институционально согласованной среды их использования. Искусственный интеллект в такой системе выступает инструментом усиления контрольно-аналитической, сервисной и управленческо-прогностической функций налоговых органов, не подменяя при этом должностное усмотрение и установленные правовые процедуры.

Ответственное внедрение интеллектуальных технологий предполагает сочетание алгоритмической результативности, качества и надежности данных, человеческого контроля, защиты прав налогоплательщика и соответствующих кадровых компетенций.

Предложенная семиблочная модель систематизирует данные условия и определяет концептуальную основу дальнейшего развития интеллектуального налогового администрирования в Российской Федерации.

Список литературы

1. План деятельности Федеральной налоговой службы на 2026 год и плановый период 2027–2031 годов : утв. Минфином России 18.12.2025 № 03-00-06/ВН-51800 / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_524726/f566fbe0d46e69bb2ba6bcdfd164e2b99b34bf1d (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.

2. *Цой, Т. Р.* Нейросетевые подходы к идентификации налоговых рисков: концепция «Налоговый нейрощит» / Т. Р. Цой // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. — 2025. — № 3. — С. 302–310. — DOI 10.29025/1994-7720-2025-3-302-310.

3. *Цой, Т. Р.* Цифровизация налогового администрирования как фактор устойчивости и прозрачности финансовой системы / Т. Р. Цой, Д. Ю. Садченкова // Финансовые исследования. — 2024. — Т. 25, № 4 (85). — С. 71–79. — DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.007.

4. Understanding Artificial Intelligence in Tax and Customs Administration / J. Aslett, I. González, D. Hadwick, S. Hamilton, M. Hardy, A. Pérez. — Washington, DC : International Monetary Fund, 2024. — 40 p. — (Technical Notes and Manuals ; 2024/006). — DOI 10.5089/9798400290435.005.

5. The Future of Tax Technology in the United States: A Conceptual Framework for AI-Driven Tax Transformation / E. Ezeife, E. Kokogho, P. E. Odio, M. O. Adeyanju // International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. — 2021. — Vol. 2, № 6. — P. 428–437. — DOI 10.54660/.ijmrge.2021.2.1.542-551. — EDN ZXXJPR.

6. *Ianushevych, I.* International Legal Basis for the Integration of Artificial Intelligence and Big Data Analytics into State Tax Administration / I. Ianushevych // Premier Journal of Science. — 2026. — Vol. 16, № 1. — Art. 100232. — DOI 10.70389/PJS.100232.

7. The Future of Smart Tax Systems: Integrating Artificial Intelligence, Blockchain, and Autonomous Compliance Technologies

for Transparent and Efficient Tax Administration / M. M. Iqbal, M. Ali, U. Hina, T. A. Shaikh // Journal of Social Sciences and Economics. — 2025. — Vol. 4, № 1. — P. 99–108. — DOI 10.61363/hhnkcz03.

8. Digital Transformation of Tax and Customs Administrations / R. F. Junquera-Varela, C. Ó. Lucas-Mas, I. Krsul, V. O. Calderon Yksic, P. Arce Rodriguez. — Washington, DC : World Bank, 2022. — DOI 10.1596/37629.

9. *Kamil, I.* Influence Artificial Intelligence Technology for E-filling and Digital Service Tax (DST) in Tax Administration on Tax Compliance / I. Kamil // International Journal of Management Studies and Social Science Research. — 2022. — Vol. 4, № 1. — P. 144–156.

10. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. — Paris : OECD Publishing, 2020. — 73 p. — DOI 10.1787/ca274cc5-en.

11. *Guglyuvatyy, E.* Balancing Innovation and Integrity: AI in Tax Administration and Taxpayer Rights / E. Guglyuvatyy // Humanities and Social Sciences Communications. — 2025. — Vol. 12. — Art. 1818. — P. 1–8. — DOI 10.1057/s41599-025-06099-7.

12. *Rahayu, S. K.* Challenges of Digital Tax Administration Transformation in Indonesia / S. K. Rahayu, A. Kusdianto // Business and Management Annual Volume 2023. — London : IntechOpen, 2023. — DOI 10.5772/intechopen.111458.

13. *Sajid, M. H.* Smart Tax Systems and Artificial Intelligence: Transforming Compliance and Enforcement in the Digital Era / M. H. Sajid, A. Ali, A. K. Jadoon. — 2025. — MPRA Paper № 127541. — Munich Personal RePEc Archive.

14. Digital Transformation in Taxation: The Role of Artificial Intelligence and Big Data in the Modernization of Fiscal Administration, 2024 / A. C. Vargas Huapaya, L. N. Sante Samar, J. M. Trigoso Mejía, E. N. Mamanchura Sánchez, H. A. Falconi Tupiño // Proceedings of the 23rd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: Engineering, Artificial Intelligence, and Sustainable Technologies in Service of Society. — 2025. — Paper 1187. — DOI 10.18687/LACCEI2025.1.1.1187.

15. OECD. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. — Paris : OECD Publishing, 2025. — 306 p. — DOI 10.1787/795de142-en.

References

1. Plan of Activities of the Federal Tax Service for 2026 and the Planning Period 2027–2031 : approved by Ministry of Finance of Russia from 18.12.2025 № 03-00-06/VN-51800 / ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_524726/f566fbe0d46e69bb2ba6bcdfd164e2b99b34bf1d (date of access: 01.04.2026). — Text : electronic.

2. *Tsoy, T.* Neural Network Approaches to Tax Risk Identification: The «Tax Neuroshield» Concept // Vestnik of North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov. — 2025. — № 3. — P. 302–310. — DOI 10.29025/1994-7720-2025-3-302-310.

3. *Tsoy, T.* Digitalization of Tax Administration as a Factor of Sustainability and Transparency of the Financial System / T. Tsoy, D. Sadchenkova // Financial Research. — 2024. — Vol. 25, № 4 (85). — P. 71–79. — DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.007.

4. Understanding Artificial Intelligence in Tax and Customs Administration / J. Aslett, I. González, D. Hadwick, S. Hamilton, M. Hardy, A. Pérez. — Washington, DC : International Monetary Fund, 2024. — 40 p. — (Technical Notes and Manuals ; 2024/006). — DOI 10.5089/9798400290435.005.

5. The Future of Tax Technology in the United States: A Conceptual Framework for AI-Driven Tax Transformation / E. Ezeife, E. Kokogho, P. E. Odio, M. O. Adeyanju // International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. — 2021. — Vol. 2, № 6. — P. 428–437. — DOI 10.54660/.ijmrge.2021.2.1.542-551. — EDN ZXXJPR.

6. *Ianushevych, I.* International Legal Basis for the Integration of Artificial Intelligence and Big Data Analytics into State Tax Administration / I. Ianushevych // Premier Journal of Science. — 2026. — Vol. 16, № 1. — Art. 100232. — DOI 10.70389/PJS.100232.

7. The Future of Smart Tax Systems: Integrating Artificial Intelligence, Blockchain, and Autonomous Compliance Technologies for Transparent and Efficient Tax Administration / M. M. Iqbal, M. Ali, U. Hina, T. A. Shaikh // Journal of Social Sciences and Economics. — 2025. — Vol. 4, № 1. — P. 99–108. — DOI 10.61363/hhnkcz03.

8. Digital Transformation of Tax and Customs Administrations / R. F. Junquera-Varela, C. Ó. Lucas-Mas, I. Krsul, V. O. Calderon Yksic, P. Arce Rodriguez. — Washington, DC : World Bank, 2022. — DOI 10.1596/37629.

9. *Kamil, I.* Influence Artificial Intelligence Technology for E-filling and Digital Service Tax (DST) in Tax Administration on Tax Compliance / I. Kamil // International Journal of Management Studies and Social Science Research. — 2022. — Vol. 4, № 1. — P. 144–156.

10. OECD. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. — Paris : OECD Publishing, 2020. — 73 p. — DOI 10.1787/ca274cc5-en.

11. *Guglyuvatyy, E.* Balancing Innovation and Integrity: AI in Tax Administration and Taxpayer Rights / E. Guglyuvatyy // Humanities and Social Sciences Communications. — 2025. — Vol. 12. — Art. 1818. — P. 1–8. — DOI 10.1057/s41599-025-06099-7.

12. *Rahayu, S. K.* Challenges of Digital Tax Administration Transformation in Indonesia / S. K. Rahayu, A. Kusdianto // Business and Management Annual Volume 2023. — London : IntechOpen, 2023. — DOI 10.5772/intechopen.111458.

13. *Sajid, M. H.* Smart Tax Systems and Artificial Intelligence: Transforming Compliance and Enforcement in the Digital Era / M. H. Sajid, A. Ali, A. K. Jadoon. — 2025. — MPRA Paper № 127541. — Munich Personal RePEc Archive.

14. Digital Transformation in Taxation: The Role of Artificial Intelligence and Big Data in the Modernization of Fiscal Administration, 2024 / L. N. Sante Samar, A. C. Vargas Huapaya, J. M. Trigoso Mejía, E. N. Mamanchura Sánchez, H. A. Falconí Tupiño // Proceedings of the 23rd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: Engineering, Artificial Intelligence, and Sustainable Technologies in Service of Society. — 2025. — Paper 1187. — DOI 10.18687/LACCEI2025.1.1.1187.

15. OECD. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. — Paris : OECD Publishing, 2025. — 306 p. — DOI 10.1787/795de142-en.

Об авторе

Цой Татьяна Радионовна, *соискатель ученой степени кандидата наук, кафедра финансов, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, tstr_08@mail.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 04.04.2026; одобрена после рецензирования 17.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Цой Т. Р.

About the Author

Tatyana Tsoy, *Applicant for the Degree of Candidate of Sciences, Department of Finance, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, tstr_08@mail.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 04.04.2026; approved after reviewing on 17.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 T. Tsoy

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.003
УДК 330.88.330.101.8

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СОВРЕМЕННОЙ КИТАЙСКОЙ НАУЧНОЙ И ПОЛИТИЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Григорьев В. И.[1]*
[1] *Поволжский государственный технологический университет, Йошкар-Ола, Россия*
* *vmomr@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* В данной статье рассмотрена проблематика экономической безопасности с точки зрения науки и власти Китайской Народной Республики (КНР). Дается обзор развития китайской научной мысли в данном направлении, с особым вниманием к трудам пионера изучения экономической безопасности в Китае Чжао Ина. Проведен анализ изменений, привнесенных в принципы экономической безопасности председателем КНР Си Цзиньпином, концепции комплексной безопасности и роли экономической безопасности в пятилетних планах Китая. *Материалы и методы.* Исследование основывается на трудах китайских ученых-экономистов, в особенности на работах Чжао Ина, на законодательных актах и пятилетних планах Китая, а также на докладах и выступлениях лидера КНР Си Цзиньпина. *Результаты исследования.* Концепция экономической безопасности государства получила широкое развитие в научной мысли КНР начиная с 90-х гг. XX века и со времен прихода к власти Си Цзиньпина стала важной частью стратегии экономического планирования развития Китая. *Обсуждение и заключение.* Впервые поднятая в Китае Чжао Ином проблематика экономической безопасности получила широкий отклик в научном сообществе Китая и была им подробно разработана, прежде чем с первой половины 2010-х гг. стала частью системы экономического планирования КНР. Основную роль в привнесении данного концепта в сферу государственной экономической политики Китая сыграл лидер страны Си Цзиньпин. Автор дал анализ развития изучения концепции экономической безопасности китайскими исследователями и применения ее в сфере пятилетнего экономического планирования в КНР. Обозначены основные сферы применения рассматриваемой концепции в сфере экономического планирования Китая, даны перспективы дальнейших исследований по тематике экономической безопасности Китая.

Ключевые слова: экономика, экономическая безопасность, Китай, пятилетний план, Чжао Ин, Си Цзиньпин.

Для цитирования: Григорьев В. И. Экономическая безопасность в современной китайской научной и политической мысли. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):39-50. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.003.

Research article

JEL B22 F52

ECONOMIC SECURITY IN MODERN CHINESE SCIENTIFIC AND POLITICAL THOUGHT

Grigoryev V.*[1]
[1] *Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola, Russia*
** vmomr@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* This article examines the issue of economic security from the perspective of Chinese academic thought and state policy. It provides an overview of the development of Chinese academic thought in this area, with a particular focus on the works of Zhao Ying, a pioneer in the study of economic security in China. An analysis is provided of the changes introduced to the principles of economic security by PRC President Xi Jinping, the concept of «comprehensive security», and the role of economic security in China's five-year plans. *Materials and methods.* The study is based on the works of Chinese economists, particularly Zhao Ying, on China's legislative acts and five-year plans, as well as on reports and speeches by PRC leader Xi Jinping. *Research results.* The concept of national economic security has been widely developed in Chinese academic thought since the 1990s, and since Xi Jinping came to power, it has become an important part of China's economic development planning strategy. *Discussion and conclusion.* First raised in China by Zhao Ying, the issue of economic security received widespread attention in China's academic community and was developed in detail by him before becoming part of China's economic planning system in the first half of the 2010s. Xi Jinping, the country's leader, played a key role in introducing this concept into China's national economic policy. The author analyzes the development of the concept of «economic security» among Chinese researchers and its application to five-year economic planning in China. The article outlines the main areas of application of this concept in China's economic planning and offers prospects for further research on China's economic security.

Keywords: economy, economic security, China, five-year plan, Zhao Ying, Xi Jinping.

For citation: Grigoryev V. Economic Security in Modern Chinese Scientific and Political Thought. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):39-50. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.003.

Введение

Тематика экономической безопасности является все более актуальной для государств мира в ситуации, когда технологический прогресс, санкционное давление и подъем Глобального Юга серьезно меняют привычные нам шаблоны функционирования мирового хозяйства. Дабы лучше понимать новые процессы и принципы, необходимо не только тщательно и объективно исследовать изучаемые явления, но и стараться посмотреть на развитие тех же процессов глазами исследователей и государственных деятелей других стран.

Концепции экономической безопасности уделяет внимание все большее количество государств и всемирных организаций. Россия стала одним из первых государств, которые законодательно закрепили базовые принципы своей экономической безопасности. Экономическая безопасность может применяться как на уровне домохозяйств, так на уровне частных компаний и национальной экономики в целом.

В данной работе остановимся на последнем аспекте и на его восприятии учеными и политиками Китайской Народной Республики (КНР) [1].

Впервые в странах Азии концепция экономической безопасности получила свое развитие в Японии как в наиболее экономически развитом на тот момент государстве региона. Характерно, что одним из движущих факторов здесь явился нефтяной шок 1973 г., ставший сильным ударом для экономики страны. Начиная с 1978 г., когда было объявлено о начале реформ, известных как «Политика реформ и открытости», Китай стал активно интегрироваться в мировую экономику. Одновременно его экономическая наука стала отходить от догматического понимания марксизма и знакомиться с новыми течениями экономической мысли. Развал СССР, становление гегемонии США и связанные с этими событиями экономические и геополитические явления ярко продемонстрировали необходимость обратить особо пристальное внимание на исследования национальных и мировой экономик с точки зрения экономической безопасности для множества экономистов всего мира, не исключая и исследователей из КНР. Цель данной работы заключается в том, чтобы дать анализ применения концепта экономической безопасности в научной и политической мысли Китая, его влияния на экономическую стратегию КНР. На данный момент эта тематика весьма слабо изучена как в отечественной науке, так и за пределами Китая в целом. Если документы по экономической политике КНР и работы Си Цзиньпина изучаются исследователями, то зачастую недостаточно внимания уделяется теоретическим основам экономической политики Китая, ее научному базису. Это исследование стремится закрыть подобный пробел, дать лучшее понимание с целью дальнейшей разработки как самого этого вопроса, так и вытекающих из него, а именно: экономическая безопасность отдельных отраслей народного хозяйства Китая и роль экономической безопасности во внешнеэкономических связях КНР.

Материалы и методы

В настоящей статье использован широкий круг литературы на китайском языке, значительная часть которой не имеет перевода на русский язык и ранее редко подвергалась анализу со стороны отечественных исследователей. В первую очередь это книги Чжао Ина — «Новый взгляд на национальную безопасность: противостояние и выбор за пределами войны» и «Китайская экономика перед лицом угроз — теория экономической безопасности», которые являются первыми крупными трудами, заложившими основу развития концепции «экономической безопасности» в КНР. Также используются труды других китайских ученых, например, сотрудников Гуандунского института экономической безопасности, продолживших дело изучения проблематики экономической безопасности (сборник научных статей «Китайская экономическая безопасность и экономическое развитие») [2, 3, 4].

Проанализированы материалы речей, статей и докладов за авторством современного руководителя КНР Си Цзиньпина по соответствующим вопросам, изданных в таких сборниках, как «Си Цзиньпин. Об управлении Китаем» в пяти томах и «Избранные высказывания Си Цзиньпина о концепции комплексной государственной безопасности» [5–8].

Использованы официальные правительственные документы: законодательные акты, в первую очередь Закон о государственной безопасности КНР; тексты 13-го, 14-го и 15-го пятилетних планов экономического развития Китая [9–12].

Результаты исследования

Ряд китайских исследователей отмечает, что с момента окончания «Холодной войны» именно экономическая безопасность является ключевым вопросом в сфере международного соперничества держав. Так, все большую роль в конфликтах стали играть санкционные меры. В 1993 г. президент Клинтон объявил экономическую безопасность главным ориентиром внешней политики США. Многие государства стали создавать официальные документы, призванные регулировать экономическую безопасность государства и

сформулировать ее базовые принципы, включая сюда и изданный в 1996 г. президентом России указ «О Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации», который продолжает получать регулярные обновления и дополнения и поныне. Все эти факторы способствовали росту интереса китайских ученых к вопросам экономической безопасности в целом и путям укрепления экономической безопасности в КНР в частности [1, 3, 4].

Среди первых китайских ученых, которые занялись разработкой проблематики экономической безопасности особо выделяется имя Чжао Ина. Его первым трудом, затронувшим проблематику экономической безопасности, стала книга «Новый взгляд на национальную безопасность: противостояние и выбор за пределами войны». В данной книге автор стремился дать комплексный взгляд на вопросы национальной безопасности, показав, что они не сводятся только к вопросам политическим и военным, но включают в себя также вопросы экономики, окружающей среды, научного потенциала, психологии и другие. Глава 4 «Экономические войны и безопасность государства» посвящена анализу роли экономики и торговли в международных конфликтах, от континентальной блокады Наполеона до санкций Рейгана. Здесь же автор вводит термин «экономическая безопасность», которую считает основой любой современной системы национальной безопасности. Согласно Чжао Ину, проблематика экономической безопасности государства включает в себя все виды внутриэкономических и внешнеэкономических угроз, с которыми сталкивается экономическая система государства, и угрозы, возникающие в самой системе, а также те подходы, факторы и возможности, которые используются для защиты от таковых или борьбы с ними. При этом автор считает именно внутренние факторы ключевыми для экономической безопасности страны. Однако необходимо уделять особое внимание негативной синергии обоих факторов. Как видно из представленного анализа, «Новый взгляд на национальную безопасность: противостояние и выбор за пределами войны» можно характеризовать как одну из первых книг по экономической безопасности, созданных в Китае. Здесь дано определение самому понятию, выделены основные угрозы экономической безопасности. В целом данная книга затрагивает более широкий круг вопросов безопасности государства, чем просто экономическая безопасность, но уже здесь можно выделить, какое важное место отводится именно сфере экономики. Особо стоит отметить, что содержание данной книги, где главная роль отводится государственным структурам, является первым, но не единственным подтверждением того, что именно национальной экономической безопасности уделяют китайские исследователи больше внимания сравнительно с таковой безопасностью фирм и хозяйств [2].

В контексте рассматриваемых вопросов немалый интерес представляет другая работа, которую Чжао Ин совместно с Сю Хэпином и Син Гоженем опубликовал в 1994 г., — «Китайская экономика перед лицом угроз — теория экономической безопасности». Эта книга считается одним из первых крупных комплексных трудов по тематике экономической безопасности, созданной в КНР. Впервые вопросам экономической безопасности было уделено столь подробное и тщательное исследование китайских ученых. Определение экономической безопасности здесь выводится из двух основных типов угроз экономической безопасности: отсутствие у государства достаточной конкурентоспособности на мировом рынке и внеэкономические угрозы: военные, политические, природные катаклизмы и др. Таким образом, экономическая безопасность — это конкурентоспособность государства, его возможность противостоять внешним и внутренним угрозам и атакам, способность экономики государства сохраняться в условиях постоянных внутри- и внешнеполитических

изменений. В книге Чжао Ина и коллег подробно рассмотрены все основные аспекты экономической безопасности. Дана характеристика специфики экономической безопасности отдельных отраслей хозяйства, например финансов и сельского хозяйства, анализируются основные угрозы и методы оценки безопасности. Исследователи проводят анализ послевоенных экономических стратегий США, СССР и Японии, в том числе делая вывод о том, что ключевой причиной поражения СССР в холодной войне стал недостаток внимания к экономической безопасности по сравнению с безопасностью военной. В вопросе КНР отмечается важность дальнейшего развития изучения экономической безопасности страны, ведь согласно прогнозу исследователей, по мере роста экономики будут расти и риски. Касательно торгово-экономических отношений с государствами Северо-Восточной Азии, куда относят и Россию, отмечается одновременно большая взаимная комплиментарность, сосуществующая вместе с конкуренцией. Можно однозначно заявить, что рассматриваемый здесь труд является одной из самых значимых вех в вопросе изучения экономической безопасности научным сообществом Китая, еще раз подчеркивая роль Чжао Ина как пионера исследований экономической безопасности в КНР. Данный труд развивает заложенные начала и гораздо шире раскрывает сущность вопросов экономической безопасности. Он подчеркивает, что именно экономическая безопасность является основой всех остальных сфер безопасности государства. Таковой подход фактически совпадает с той позицией, которая установлена в Законе о государственной безопасности КНР, каковой будет рассмотрен далее. С учетом того, что официальные ресурсы правящей Коммунистической партии Китая (КПК) подчеркивают роль Чжао Ина в разработке концепта экономической безопасности в Китае, можно обоснованно утверждать, что это не просто совпадение, но прямое влияние теоретических разработок ученого на стратегию государственного развития экономики КНР [3, 13].

Труды Чжао Ина и его коллег были продолжены множеством других китайских ученных, занявшихся анализом экономической безопасности. Рост интереса к данной тематике продолжил усиливаться, особенно после Азиатского финансового кризиса 1997–1998 гг., который не слишком сильно затронул Китай, но ярко показал ему, что быстрый экономический рост не гарантирует автоматически долговременной экономической стабильности. Отдельные ученые и группы исследователей, к примеру члены Гуандунского института экономической безопасности, развивали исследования экономической безопасности, изучая принципы функционирования системы экономической безопасности в отдельных государствах и отраслях экономики. Проведенный в 2003 г. второй Всекитайский форум по государственной безопасности был посвящен изучению проблем экономического развития и экономической безопасности. Помимо теоретических вопросов, опубликованные по его результатам работы исследователей дают анализ вопросов экономической безопасности отдельных отраслей хозяйства и проблематики экономической безопасности во внешней торговле [4, 14].

Как можно увидеть, проблематика экономической безопасности довольно долго разрабатывалась научным сообществом КНР. Анализ выпущенных по данной тематике работ еще раз подтверждает тезис автора о том, что подход, сконцентрированный на уровне национального хозяйства, характерен для работы китайских ученых с рассматриваемыми вопросами. Экономической безопасности домохозяйств и частных фирм здесь зачастую уделяется сравнительно меньше внимания, чем в России и на Западе.

Рассмотренные работы сыграли заметную роль в становлении китайского научного подхода к экономической безопасности, однако их значение в мировом теоретическом развитии данной

проблематики следует оценивать с осторожностью, поскольку в большей степени они развивали и конкретизировали уже существовавшие представления применительно к китайским условиям, чем формировали принципиально новый теоретический подход. На момент издания первых работ Чжао Ина в азиатском регионе теория экономической безопасности почти два десятилетия развивалась в Японии, во множестве развитых стран принципы экономической безопасности также уже активно переходили из сферы экономической науки в сферу государственной экономической политики. Тем не менее сам факт использования концепции экономической безопасности для анализа такого важного элемента мирового хозяйства, как Китай местными исследователями заслуживает особого внимания, особенно с учетом того, что и здесь за теоретическими разработками, пускай и не столь скоро, как во многих других государствах, последовало внедрение разработанных учеными принципов в реальную практику экономической политики и экономического планирования КНР, о чем подробнее будет сказано далее.

Безусловно, экономическая политика Китая и ранее имела в себе элементы, которые можно было бы отнести к сфере экономической безопасности, для формулировки полноценной стратегии в данной сфере не хватало четкой законодательной базы. Серьезные изменения в данной сфере начались с приходом к лидерству в партии и правительстве Си Цзиньпина. Говоря о стратегии экономической безопасности Си Цзиньпина, надо, в первую очередь, провести анализ концепции комплексной безопасности [5, 6].

Концепция комплексной безопасности — одна из ключевых стратегий в сфере государственного управления КНР, выдвинутая Си Цзиньпином, является одной из основ его модели развития Китая, известной как «социализм с китайской спецификой в новую эпоху».

В июне 2015 г. был принят Закон о государственной безопасности КНР. Характерна формулировка в 3-й главе данного документа, в которой указано что, руководствуясь безопасностью народа, с политической безопасностью как основой и экономической безопасностью как фундаментом, КНР обеспечивает военную, культурную и общественную безопасность, способствует развитию международной безопасности. Таким образом, экономика наравне с политикой обозначена как ключевая основа всех остальных сфер безопасности государства, что, как было сказано ранее, коррелирует с положениями, высказанными по этому поводу Чжао Ином. О защите государством экономической системы и экономической безопасности Китая указано и в 19-й главе. Из этого можно сделать вывод, что развитая китайскими учеными концепция экономической безопасности стала непосредственной частью комплексной безопасности всего Китая, одним из ключевых ее столпов. Опираясь на системную теорию экономической безопасности, разработанную учеными Китая за два десятилетия, председатель Си Цзиньпин стал активно воплощать в жизнь принципы экономической безопасности государства как непосредственной части стратегии развития КНР. Это получило свое отражение не только в законодательных актах, но и непосредственно в системе государственного планирования, о чем будет сказано далее [9].

На важность развития экономической безопасности Китая Си Цзиньпин не раз указывал в своих речах и выступлениях в печати. Здесь он также обозначает что именно экономическая безопасность является одной из основ безопасности национальной.

В 2013 г. состоялось выступление Си Цзиньпина на ежегодном Рабочем совещании по экономике Центрального Комитета (ЦК) КПК, где он в один из первых раз особо обозначил необходимость защиты экономической безопасности. В этом выступлении он обозначил необходимость для Китая искать новые пути развития в условиях снижения темпов роста

экономики, последовательно улучшать условия жизни населения. Среди требующих внимания проблем также были обозначены вопросы избыточных производственных мощностей и рынка недвижимости, рост задолженности местных органов власти и теневого банкинга, необходимость оперативно решать местные кризисы до их перерастания в системные проблемы. В более близких к нашему времени выступлениях также подчеркнута необходимость повышения экономической безопасности в сфере цифровой экономики, киберпреступность названа одной из угроз экономической безопасности в целом. Си Цзиньпин также призывает к скорейшему преодолению узких мест в сфере научно-технического прогресса страны с целью усиления безопасности экономики. Таким образом можно увидеть, что начиная с 2013 г. большое внимание проблемам экономической безопасности КНР начинает оказывать глава государства. Это ярко демонстрирует серьезный рост значения концепции экономической безопасности, не только как понятия из сферы экономической науки, но как одного из принципов развития экономики Китая и экономической политики государства. Направления укрепления экономической безопасности, подчеркнутые в его выступлениях, получили свое практическое воплощение в процессе разработки и имплементации пятилетних экономических планов КНР, о чем будет сказано далее [5, 7, 8].

Важным свидетельством значения для современной КНР концепции экономической безопасности являются ее пятилетние планы. Перейдя в целом к рыночной экономике, Китай сохранил систему пятилетнего планирования, созданную в свое время на основе советских разработок. В годы лидерства Си Цзиньпина действовал принятый в 2011 г. двенадцатый пятилетний план (2011–2015 гг.), были разработаны и приняты три пятилетних плана: тринадцатый (2016–2020 гг.), четырнадцатый (2021–2025 гг.) и, последний на данный момент, пятнадцатый (2026–2030 гг.).

На момент написания данной работы полные тексты этих планов уже опубликованы. Соответственно, проанализируем их в хронологическом порядке. Рассмотрим подробнее эти планы, чтобы увидеть, как концепция экономической безопасности применяется в стратегии экономического развития КНР.

13-й пятилетний план, первый из принятых при председательстве Си Цзиньпина, является также и первым пятилетним планом Китая, в котором используется категория «экономическая безопасность». В первую очередь ей посвящен пункт 3 «Смягчение и устранение угроз экономической безопасности» главы 73. Среди приоритетных вопросов экономической безопасности выделяются стратегические ресурсы, ключевые индустрии, финансы и трансграничное движение капитала. Обозначено намерение усиления контроля над рисками в таких областях, как энергетика, минеральные ресурсы, водные ресурсы, продовольствие, экология, производственная безопасность и интернет. Поставлена цель создания системы национальных стратегических резервов. В пункте 4 «Укрепление верховенства права в сфере национальной безопасности» также поставлена цель создания законодательной базы развития национальной безопасности, включая экономическую безопасность, что, как видно выше, уже во многом было исполнено. В сравнении с последующими двумя планами, в 13-м пятилетнем плане проблематике экономической безопасности дано не слишком много места, тем не менее уже сам факт рассмотрения перспектив развития экономики страны с позиций экономической безопасности стал важной вехой в применении этой концепции в рамках экономической политики КНР. Применение принципов экономической безопасности в экономическом планировании получило дальнейшее развитие в 14-м плане [10].

В 14-м пятилетнем плане вопросам экономической безопасности посвящена глава 53 «Укрепление национальной экономической безопасности» 8-го раздела

«Сбалансированное развитие и утверждение безопасности Китая на более высоком уровне». Повторяя основные положения концепции комплексной безопасности, план в качестве ключевых целей выводит необходимость укрепления механизмов раннего обнаружения и устранения экономических угроз, обеспечение безопасности в сферах основных производств, инфраструктуры, стратегических ресурсов и высоких технологий, развитие экономической безопасности в таких областях, как финансы, энергетика и продовольствие. Последние три проанализированы отдельно. В сфере финансов заявлены: усовершенствование системы контроля за финансовыми рисками, борьба с незаконным оборотом денег, улучшения в сфере трансграничных финансовых потоков, в особенности платежей в юанях. В сфере энергетики подчеркнута ориентация на внутренний рынок: запланировано повышение внутреннего производства энергетических ресурсов и диверсификация каналов импорта. В сфере продовольствия ставится целью усилить продовольственную безопасность, улучшить систему закупок и производства. В главе 8 3-го раздела также обозначается необходимость повышения экономической безопасности производственных цепочек и цепочек поставок. 14-й пятилетний план стал еще одной ступенью развития концепции экономической безопасности как неотъемлемой части системы экономического планирования КНР. Анализ потребностей и угроз экономики государства стал более конкретным, представлено более подробное описание механизмов усиления безопасности. 14-й план демонстрирует продолжение развития концепции экономической безопасности как части системы экономического планирования Китая [11].

Опубликованный сравнительно недавно 15-й пятилетний план дает понять пути развития китайской экономики и китайской экономической безопасности на ближайшие пять лет. Вопросам экономической безопасности посвящена глава 52 «Укрепление экономической безопасности государства». Среди ее четырех пунктов первым стоит рассмотреть сферу продовольственной безопасности. Здесь авторы плана заявляют о намерении усилить самообеспеченность пищевой продукцией, повысить ее качество, диверсифицировать ее импорт и способствовать сохранению стабильных цен на удобрения. В пункте, посвященном энергетике, среди основных задач можно выделить усиление самообеспеченности соответствующими ресурсами, обеспечение безопасности каналов поставок энергоресурсов и усиление устойчивости энергосистемы государства в целом, что во многом повторяет цели, поставленные в предыдущем плане. Как и в 14-м пятилетнем плане, третий пункт посвящен безопасности финансового сектора. В данной сфере власти стремятся стабилизировать рынок недвижимости, усилить финансовую дисциплину в местных органах власти, бороться с незаконной финансовой деятельностью. Характерным является то, что отдельный пункт авторы плана посвящают кибербезопасности. Среди задач здесь можно выделить защиту критической информационной инфраструктуры, борьбу с киберпреступностью, государственную поддержку надежных цифровых продуктов.

В целом можно сказать, что 15-й пятилетний экономический план в сфере экономической безопасности стал последовательным развитием тех идей, которые были заложены в двух предыдущих планах. При сохранении внимания к таким базовым потребностям экономики, как сферы продовольствия, финансов и энергетики, все большее внимание уделяется безопасности передовой промышленности и цифровой экономике.

Еще большее внимание уделяется вопросам укрепления самообеспеченности продукцией в таких сферах, как энергетика и пищевая продукция, что на фоне наблюдающихся в последние годы серьезных нарушений мировых цепочек поставок видится весьма дальновидным.

Таким образом, и на следующие пять лет экономическая политика КНР среди своих основных задач имеет развитие системы экономической безопасности [12].

Как видно из проанализированных документов и материалов, с приходом к лидерству в КНР Си Цзиньпина экономическая безопасность стала одной из основ экономического планирования Китая.

В условиях замедления темпов роста национальной экономики и усиления деструктивных процессов в системе мирового хозяйства необходимость укрепления экономической безопасности как основы безопасности всего государства становится все более очевидной. Среди ключевых сфер экономики, требующих улучшений в сфере экономической безопасности, власти Китая выделяют финансы, продовольственный и энергетические сектора, а также сферу высоких технологий.

В связи с развитием цифровой экономики все большее внимание уделяется кибербезопасности как непосредственному фактору безопасности экономической, что, с учетом природы этой экономики, ставит непростые вопросы как перед исследователями, так и перед государственными деятелями.

Активное внедрение принципов экономической безопасности в систему экономического планирования еще раз подтверждает значение концепции экономической безопасности в современной политической мысли Китая.

В связи с развитием экономических связей России и КНР, а также глобальными экономическими изменениями необходимо также уделять внимание развитию изучения экономической безопасности в науке Китая, которая закладывает фундамент для последующей политики властей страны.

Обсуждение и заключение

Таким образом, экономическая безопасность как составная часть комплексной безопасности государства является одной из основ экономической стратегии современного Китая.

Проблематика экономической безопасности в КНР начала активно разрабатываться в ученом сообществе страны в 1990–2000-х гг., в первую очередь в контексте экономической безопасности государства.

Главную заслугу здесь можно приписать китайскому экономисту Чжао Ину, чьи труды впервые выдвинули проблематику экономической безопасности как одной из основ национальной безопасности. Активное внедрение данной концепции в политическую практику началось с приходом к власти Си Цзиньпина, который впервые выдвинул концепцию комплексной безопасности. При нем был принят Закон о государственной безопасности КНР, закрепивший, среди прочего, ключевое значение сохранения экономической безопасности как фактора безопасности национальной.

Важность экономической безопасности была закреплена законодательно, соответствующая проблематика стала важной частью системы пятилетнего планирования Китая. В рамках развития системы экономической безопасности КНР как элемента планирования экономической политики государства все большее внимание уделяется безопасности не только традиционных секторов экономики, таких как финансы, продовольствие и энергетика, но также и цифровой экономики и сфер высоких технологий в целом.

Не отказываясь от международного товарообмена, Китай в сфере экономической безопасности все больше стремится к самообеспеченности своего национального хозяйства в сфере ключевых ресурсов, что особенно подчеркнуто в последнем на данный момент пятилетнем плане, который будет действовать вплоть до 2030 г.

Данная работа закладывает основу для изучения экономической политики КНР с точки зрения экономической безопасности, что поможет лучше анализировать перспективы и пути развития экономики Китая в целом и в сфере торгово-экономических отношений с государствами мира и Россией в частности.

Список литературы

1. О Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях) : Указ Президента Российской Федерации от 29.04.1996 № 608 / Президент России. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/9261 (дата обращения: 01.03.2026). — Текст : электронный.

2. *Чжао Ин.* Новый взгляд на национальную безопасность: противостояние и выбор за пределами войны [新的国家安全观：战争之外的对抗与抉择] / Чжао Ин. — Куньмин : Юньнаньское народное издательство, 1992. — 484 с.

3. *Чжао Ин.* Китайская экономика перед лицом угроз: теория национальной экономической безопасности [中国经济面临的危险：国家经济安全论] / Чжао Ин, Сюй Хэпин, Син Гожэнь. — Куньмин : Юньнаньское народное издательство, 1994. — 497 с.

4. Китайская экономическая безопасность и развитие: материалы Второго китайского форума по национальной безопасности [中国的经济安全与发展：第二届中国国家安全论坛文集] / Китайская ассоциация исследований политических наук, Комитет по политике национальной безопасности. — Пекин : Шиши, 2004. — 343 с.

5. *Си Цзиньпин.* Об управлении Китаем. Том 1 [习近平谈治国理政. 第一卷] / Си Цзиньпин. — Пекин : Издательство литературы на иностранных языках, 2014. — 544 с.

6. *Си Цзиньпин.* Об управлении Китаем. Том 2 [习近平谈治国理政. 第二卷] / Си Цзиньпин. — Пекин : Издательство литературы на иностранных языках, 2017. — 569 с.

7. *Си Цзиньпин.* Об управлении Китаем. Том 4 [习近平谈治国理政. 第四卷] / Си Цзиньпин. — Пекин : Издательство литературы на иностранных языках, 2022. — 646 с.

8. Избранные высказывания Си Цзиньпина о концепции комплексной национальной безопасности [习近平关于总体国家安全观论述摘编] / Институт истории партии и партийной литературы ЦК КПК. — Пекин : Издательство центральной партийной литературы, 2018. — 272 с.

9. Закон о государственной безопасности Китайской Народной Республики (Указ Председателя КНР № 29) [中华人民共和国国家安全法（主席令第二十九号）] / Портал Центрального народного правительства КНР. — URL: https://www.gov.cn/zhengce/2015-07/01/content_2893902.htm (дата обращения: 21.02.2026). — Текст : электронный.

10. Основные положения 13-го пятилетнего плана социально-экономического развития Китайской Народной Республики [中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要] / Портал Центрального народного правительства КНР. — URL: https://www.gov.cn/xinwen/2016-03/17/content_5054992.htm (дата обращения: 19.02.2026). — Текст : электронный.

11. Основные положения 14-го пятилетнего плана социально-экономического развития Китайской Народной Республики и долгосрочных целей до 2035 года [中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要] / Портал Центрального народного правительства КНР. — URL: https://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm (дата обращения: 22.02.2026). — Текст : электронный.

12. Основные положения 15-го пятилетнего плана социально-экономического развития Китайской Народной Республики [中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要] / Всекитайское собрание народных представителей. — URL: http://www.npc.gov.cn/npc/c2/c30834/202603/t20260316_453274.html (дата обращения: 30.03.2026). — Текст : электронный.

13. Почему «экономическая безопасность» считается основой национальной безопасности? [«经济安全» 缘何被视为国家安全基础] / Новости Коммунистической партии Китая. — 22.04.2014. — URL: http://theory.people.com.cn/n/2014/0422/c40531-24927787-2.html (дата обращения: 21.02.2026). — Текст : электронный.

14. Исследование создания механизма обеспечения национальной экономической безопасности Китая [关于建立我国国家经济安全保障机制的研究] / Гуандунский институт экономической безопасности, исследовательская группа Гуандунской ассоциации международной экономики. — Гуанчжоу : Издательство Университета имени Сунь Ятсена, 2016. — 190 с.

References

1. On the State Strategy for Economic Security of the Russian Federation (Basic Provisions) : Decree of the President of the Russian Federation № 608 from 29.04.1996 / President of Russia. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/9261 (date of access: 01.03.2026). — Text : electronic.

2. *Zhao Ying.* A New Concept of National Security: Confrontation and Choices Beyond War / Zhao Ying. — Kunming : Yunnan People's Publishing House, 1992. — 484 p.

3. *Zhao Ying.* The Dangers Facing the Chinese Economy: A Theory of National Economic Security / Zhao Ying, Xu Heping, Xing Guoren. — Kunming : Yunnan People's Publishing House, 1994. — 497 p.

4. China Policy Science Research Association, National Security Policy Committee. China's Economic Security and Development : Proceedings of the Second China National Security Forum. — Beijing : Current Affairs Press, 2004. — 343 p.

5. *Xi Jinping.* The Governance of China / Xi Jinping. — Beijing : Foreign Languages Press, 2014. — Vol. 1. — 544 p.

6. *Xi Jinping*. The Governance of China / Xi Jinping. — Beijing : Foreign Languages Press, 2017. — Vol. 2. — 569 p.

7. *Xi Jinping*. The Governance of China / Xi Jinping. — Beijing : Foreign Languages Press, 2022. — Vol. 4. — 646 p.

8. Institute of Party History and Literature of the Central Committee of the Communist Party of China, ed. Selected Excerpts from Xi Jinping's Discussions on the Holistic Approach to National Security. — Beijing : Central Literature Publishing House, 2018. — 272 p.

9. National Security Law of the People's Republic of China (Presidential Decree № 29) / Central People's Government of the People's Republic of China. — URL: https://www.gov.cn/zhengce/2015-07/01/content_2893902.htm (date of access: 21.02.2026). — Text : electronic.

10. Outline of the 13th Five-Year Plan for National Economic and Social Development of the People's Republic of China / Central People's Government of the People's Republic of China. — URL: https://www.gov.cn/xinwen/2016-03/17/content_5054992.htm (date of access: 19.02.2026). — Text : electronic.

11. Outline of the 14th Five-Year Plan for National Economic and Social Development of the People's Republic of China and the Long-Range Objectives Through the Year 2035 / Central People's Government of the People's Republic of China. — URL: https://www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm (date of access: 22.02.2026). — Text : electronic.

12. Outline of the 15th Five-Year Plan for National Economic and Social Development of the People's Republic of China / National People's Congress of the People's Republic of China. — URL: http://www.npc.gov.cn/npc/c2/c30834/202603/t20260316_453274.html (date of access: 30.03.2026). — Text : electronic.

13. Why Is «Economic Security» Considered the Foundation of National Security? / News of the Communist Party of China. — 22.04.2014. — URL: http://theory.people.com.cn/n/2014/0422/c40531-24927787-2.html (date of access: 21.02.2026). — Text : electronic.

14. Guangdong Provincial Institute of Economic Security, Research Group of the Guangdong International Economic Association. Research on Establishing a National Economic Security Guarantee Mechanism in China. — Guangzhou : Sun Yat-sen University Press, 2016. — 190 p.

Об авторе

Григорьев Владимир Игоревич, *аспирант, Поволжский государственный технологический университет, Йошкар-Ола, Россия, vmomr@mail.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 16.03.2026; одобрена после рецензирования 17.06.2026; принята к публикации 20.08.2026.



Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

© 2026 Григорьев В. И.

About the Author

Vladimir Grigoryev, *Graduate Student, Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola, Russia, vmomr@mail.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 16.03.2026; approved after reviewing on 17.06.2026; accepted for publication on 20.08.2026.



This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 V. Grigoryev

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.004
УДК 332.1:338.45

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ: НА ПРИМЕРЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

***Комиссарова М. А.*[1]*, *Павленко И. Г.*[1], *Брызгалов Ф. Е.*[1]**
[1] *Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова, Новочеркасск, Россия*
** mari543@yandex.ru*

Аннотация. *Введение.* Необходимость технологического обновления промышленности, реализации политики импортозамещения и укрепления технологического суверенитета повышает требования к оценке эффективности региональной промышленной политики. Цель исследования состоит в систематизации применяемых показателей и формировании последовательности оценки региональной промышленной политики на примере Ростовской области. *Материалы и методы.* Информационную основу исследования составили официальные статистические данные, материалы органов государственной власти и результаты рейтинга эффективности реализации промышленной политики в субъектах Российской Федерации. Использованы методы систематизации, структурного и сравнительного анализа. *Результаты исследования.* Предложено разграничивать показатели оценки на две группы: показатели текущего производственно-экономического состояния, характеризующие объем выпуска, основные фонды, производительность труда и занятость, и показатели потенциала и устойчивости промышленного развития, отражающие инновационную, инвестиционную, цифровую и экологическую составляющие. Сформирована последовательность оценки, включающая отбор показателей, их расчет и межрегиональное сопоставление, выявление сильных и слабых сторон промышленного комплекса и разработку управленческих мер. Анализ промышленного комплекса Ростовской области выявил сочетание положительной инвестиционной динамики и высоких позиций региона в федеральном рейтинге с сохраняющейся потребностью в обновлении производственной базы, развитии промышленной инфраструктуры и кадровом обеспечении технологической модернизации. *Обсуждение и заключение.* Результаты исследования подтверждают необходимость комплексной оценки региональной промышленной политики, объединяющей показатели текущего состояния и потенциала развития промышленности. Предложенный подход может использоваться при мониторинге регионального промышленного развития, выявлении факторов, ограничивающих его динамику, и обосновании направлений корректировки промышленной политики.

Ключевые слова: региональная промышленная политика, оценка эффективности, промышленный комплекс региона, система показателей, инновационная активность, технологическое обновление, Ростовская область.

Для цитирования: Комиссарова М. А., Павленко И. Г., Брызгалов Ф. Е. Методический подход к оценке эффективности региональной промышленной политики: на примере Ростовской области. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):51-66. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.004.

Research article

JEL L52 R11 R58

A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL INDUSTRIAL POLICY: THE CASE OF THE ROSTOV REGION

***Komissarova M.*[1]*, *Pavlenko I.*[1], *Bryzgalov F.*[1]**
[1] *M. I. Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), Novocherkassk, Russia*
** mari543@yandex.ru*

Abstract. *Introduction.* The need for industrial modernization, import substitution and technological sovereignty places greater demands on the assessment of regional industrial policy effectiveness. The study aims to systematize the relevant indicators and develop an assessment procedure using the Rostov Region as an example. *Materials and methods.* The research is based on official statistics, government materials and the results of the national ranking of regional industrial policy effectiveness. Systematization, structural analysis and comparative analysis were employed. *Research results.* It is proposed to divide the assessment indicators into two groups: indicators of the current production and economic state, characterizing output, fixed assets, labor productivity, and employment, and indicators of the potential and sustainability of industrial development, reflecting its innovation, investment, digital, and environmental dimensions. An assessment procedure was developed that includes indicator selection and calculation, interregional comparison, identification of the strengths and weaknesses of the industrial complex, and the formulation of policy measures. The analysis of the industrial complex of the Rostov Region revealed a combination of positive investment dynamics and high positions in the federal ranking, alongside a continuing need to modernize the production base, develop industrial infrastructure, and provide skilled personnel to support technological modernization. *Discussion and conclusion.* The findings demonstrate the need for a comprehensive assessment combining indicators of the current state and development potential of regional industry. The proposed approach can be used to monitor regional industrial development, identify factors constraining its dynamics, and substantiate directions for industrial policy adjustment.

Keywords: regional industrial policy, performance assessment, regional industrial complex, indicator system, innovation activity, technological modernization, Rostov Region.

For citation: Komissarova M., Pavlenko I., Bryzgalov F. A Methodological Approach to Assessing the Effectiveness of Regional Industrial Policy: The Case of the Rostov Region. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):51-66. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.004.

Введение

Современное развитие промышленного комплекса российских регионов происходит в условиях технологической трансформации, изменения внешнеэкономических связей, реализации политики импортозамещения и усиления требований к обеспечению технологического суверенитета. Эти процессы оказывают непосредственное влияние на функционирование промышленных предприятий, возможности их технологического обновления и устойчивость сложившихся производственных связей. В таких условиях возрастает значение региональной промышленной политики, которая должна не

только обеспечивать поддержку текущей деятельности предприятий, но и создавать условия для структурных и технологических изменений промышленного комплекса.

Правовые основы промышленной политики в Российской Федерации определены Федеральным законом от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» [8]. На территории Ростовской области соответствующие отношения регулируются Областным законом от 20.10.2015 № 418-ЗС «О промышленной политике в Ростовской области» [9]. С учетом положений указанных нормативных актов региональная промышленная политика может рассматриваться как совокупность целей, принципов и инструментов государственного регулирования, направленных на развитие промышленного комплекса субъекта Российской Федерации, повышение его конкурентоспособности и формирование условий для устойчивой деятельности промышленных предприятий.

Необходимость оценки эффективности такой политики определяется сложностью самого объекта регулирования. Результаты промышленного развития проявляются одновременно в изменении объемов производства, состоянии основных фондов, производительности труда и занятости, инвестиционной и инновационной активности, интенсивности технологического обновления, развитии промышленной инфраструктуры и экологических характеристиках производства. Эти параметры имеют различное экономическое содержание и не могут рассматриваться как взаимозаменяемые.

Соответственно, оценка промышленной политики требует формирования системы показателей, позволяющей учитывать как сложившееся состояние промышленного комплекса, так и условия его дальнейшего развития. В научной литературе данная проблема рассматривается с различных позиций. Одно из направлений связано с оценкой производственно-экономического потенциала предприятий.

Так, Т. А. Беляева, Т. Р. Дорохова и И. А. Козьева рассматривают такую оценку как элемент стратегического управления устойчивым развитием промышленного предприятия [2]. В. В. Матвеев и И. В. Резвякова исследуют инвестиционную привлекательность регионов как условие их экономического развития [5].

Применительно к Ростовской области инвестиционные ограничения промышленного комплекса и направления региональной инвестиционной политики ранее рассматривались К. В. Семиляковой, Ю. В. Луганской и И. В. Барановой [6]. Эти исследования позволяют выделить отдельные составляющие состояния и потенциала промышленного комплекса, однако не снимают вопроса об их совместном использовании при оценке региональной промышленной политики.

Отдельное направление исследований непосредственно связано с методическим обеспечением оценки промышленной политики. Е. Н. Стариков отмечает многоаспектный характер ее эффективности и рассматривает возможность построения оценки на основе взаимосвязанных блоков показателей [7]. О. П. Смирнова и А. О. Пономарева используют многокритериальный подход к оценке эффективности реализации региональной промышленной политики, включающий производственно-экономические, инновационные и экологические характеристики [14]. Е. В. Баринова и И. Н. Петрыкина, исследуя практику реализации новой индустриальной политики в российских регионах, обращают внимание на различия региональных условий и применяемых инструментов промышленного развития [1].

Таким образом, в отечественной литературе прослеживается переход от анализа отдельных параметров деятельности предприятий к комплексному рассмотрению результатов и условий реализации промышленной политики.

При этом методическая дискуссия остается незавершенной. В исследовании Б. В. Зимина, опубликованном в 2026 г., оценка промышленной и инвестиционной

политики региона строится с использованием количественных и качественных характеристик, отражающих не только текущие экономические результаты, но и структурные параметры развития территории [4]. Сохранение интереса к данной проблематике свидетельствует о том, что вопрос выбора состава показателей и способов интерпретации результатов оценки промышленной политики продолжает оставаться актуальным.

В зарубежных исследованиях данная проблематика развивается в направлении территориально ориентированной промышленной политики. D. Bailey, C. N. Pitelis и P. R. Tomlinson связывают результативность промышленной стратегии с учетом специфических ресурсов, компетенций и институциональных условий конкретной территории [10, 11]. Аналогичный принцип лежит в основе подхода OECD к place-based industrial policy, предполагающего согласование общенациональных целей промышленного развития с особенностями и возможностями отдельных территорий [12].

Современная дискуссия включает также институциональные факторы промышленного развития: A. Rodríguez-Pose показывает, что результативность промышленной политики существенно зависит от качества институциональной среды [13]. Применительно к российской практике A. Yakovlev с соавторами рассматривает условия результативности инструментов государственной поддержки промышленности, что подтверждает необходимость учитывать не только конечные производственные показатели, но и механизмы воздействия промышленной политики на предприятия [15].

Анализ существующих исследований показывает, что оценка региональной промышленной политики строится на различных наборах показателей и различной степени их агрегирования. Наряду с подходами, предполагающими анализ отдельных производственных, инвестиционных и инновационных характеристик, используются многокритериальные и интегральные оценки [4, 7, 14]. Интегральный показатель позволяет получить обобщенную характеристику исследуемого объекта, однако его построение требует обоснования состава исходных показателей, способов их нормирования, весовых коэффициентов и процедуры агрегирования. Без такой формализации отнесение отдельных показателей экономической эффективности к интегральным не является методически обоснованным.

Представляется целесообразным разграничить две взаимосвязанные группы показателей. Первая объединяет показатели текущего производственно-экономического состояния промышленного комплекса, характеризующие объем производства, состояние основных фондов, производительность труда, занятость и эффективность использования отдельных видов ресурсов. Вторая включает показатели потенциала и устойчивости промышленного развития, отражающие инвестиционную и инновационную активность, цифровую трансформацию и экологические параметры производства. Такое разделение носит аналитический, а не иерархический характер: показатели второй группы не являются второстепенными по отношению к производственным характеристикам, а отражают условия и возможности дальнейшего развития промышленного комплекса.

Для регионального уровня принципиальное значение имеет не только состав используемых показателей, но и последовательность их анализа. Производственные результаты, инвестиционная и инновационная активность, состояние инфраструктуры и возможности технологического обновления характеризуют различные стороны промышленного развития и требуют сопоставления без утраты их самостоятельного экономического содержания. На этой основе в исследовании формируется методический подход к оценке региональной промышленной политики и рассматривается его применение к промышленному комплексу Ростовской области. Такое построение позволяет перейти

от характеристики отдельных показателей к выявлению взаимосвязанных сильных и слабых сторон промышленного развития региона и последующему обоснованию направлений промышленной политики.

Материалы и методы

Информационную основу исследования составили официальные статистические данные, нормативные правовые акты, материалы Министерства промышленности и торговли Российской Федерации и правительства Ростовской области, а также научные публикации, посвященные оценке промышленной политики и промышленного развития. Для характеристики инновационной составляющей использованы данные статистического сборника НИУ ВШЭ «Индикаторы инновационной деятельности: 2025» [3].

Положение Ростовской области в межрегиональном сопоставлении рассматривалось с учетом результатов рейтинга эффективности реализации промышленной политики в субъектах Российской Федерации [16]. Для анализа инфраструктурных и финансовых условий использованы официальные сведения об индустриальных парках Ростовской области [17] и региональном Фонде развития промышленности [18].

Методическую основу исследования составили методы систематизации, структурного и сравнительного анализа. Систематизация использовалась при рассмотрении показателей, характеризующих различные стороны функционирования промышленного комплекса. Структурный анализ применялся для выявления соотношения производственно-экономических, инвестиционных, инновационных, инфраструктурных и иных характеристик промышленного развития. Сравнительный анализ использовался для определения положения Ростовской области относительно других субъектов Российской Федерации и Южного федерального округа при наличии сопоставимых данных.

Анализ проводился последовательно. На первом этапе были обобщены применяемые в научной литературе показатели оценки промышленной политики и промышленного развития [2, 4, 7, 14]. Затем показатели были сопоставлены по их экономическому содержанию и аналитическому назначению. На следующем этапе проводился анализ статистических характеристик промышленного комплекса Ростовской области и их межрегиональное сопоставление. Полученные результаты дополнялись анализом инфраструктурных условий и применяемых инструментов государственной поддержки.

Частные показатели экономической эффективности рассматривались самостоятельно, без агрегирования в единый индекс, поскольку объединение разнородных показателей требует предварительного обоснования процедуры их нормирования, определения весовых коэффициентов и способа агрегирования. Результаты рейтинга Минпромторга России [16] использовались как внешний источник сравнительной информации, поскольку рейтинг формируется по самостоятельной методике.

Ограничения исследования связаны с различиями в периодах публикации официальных статистических данных. По отдельным направлениям наиболее актуальные сопоставимые региональные показатели относятся к разным временным периодам, поэтому они не интерпретировались как единый временной срез. Выводы о динамике формулировались только при наличии сопоставимых данных за несколько периодов.

Результаты исследования

Проведенный анализ позволил систематизировать показатели оценки региональной промышленной политики и определить последовательность их совместного рассмотрения. По экономическому содержанию показатели объединены в две взаимосвязанные группы: показатели текущего производственно-экономического состояния промышленного комплекса и показатели потенциала и устойчивости промышленного развития.

К первой группе относятся показатели, характеризующие сложившееся

состояние промышленного комплекса: структура и объем промышленного производства, состояние основных фондов, производительность труда, заработная плата и занятость (рис. 1). Совместное рассмотрение указанных показателей позволяет оценить масштабы промышленной деятельности, состояние производственной базы и параметры использования трудовых ресурсов.



Рисунок 1 — **Показатели текущего производственно-экономического состояния промышленного комплекса***

Figure 1 — **Indicators of the Current Production and Economic State of the Industrial Complex**

** Составлен авторами по результатам исследования.*

При углубленном анализе данная группа может быть дополнена частными показателями экономической эффективности — выработкой, трудоемкостью, фондоемкостью, капиталоемкостью и материалоемкостью. Каждый из них характеризует отдельный аспект использования производственных ресурсов, поэтому их некорректно определять как интегральные показатели. Их аналитическое значение состоит в выявлении конкретных составляющих эффективности производственной деятельности.

Вторая группа объединяет инвестиционные и инновационные характеристики, цифровизацию и экологические параметры промышленного производства (рис. 2). Эти показатели характеризуют условия, определяющие возможности обновления производственной базы, технологического развития и адаптации промышленного комплекса к изменению экономической и технологической среды. Выделение второй группы не означает второстепенного характера входящих в нее показателей. Напротив, инвестиционные и инновационные процессы непосредственно влияют на состояние основных фондов, технологический уровень производства и производительность труда. Цифровизация изменяет организацию производственных и управленческих процессов, а экологические характеристики отражают уровень и интенсивность негативного воздействия промышленной деятельности на окружающую среду и возможности его снижения. Таким образом, обе группы характеризуют разные, но взаимосвязанные стороны промышленного развития.



Рисунок 2 — **Показатели потенциала и устойчивости промышленного развития***
Figure 2 — **Indicators of the Potential and Sustainability of Industrial Development**

** Составлен авторами по результатам исследования.*

Систематизация показателей и их взаимосвязей позволила сформировать последовательность оценки эффективности региональной промышленной политики (рис. 3), не предусматривающую расчета условного интегрального показателя на основе разнородных частных характеристик. Данная оценка строится на последовательном рассмотрении показателей, их межрегиональном сопоставлении и выявлении конкретных составляющих, определяющих сильные и слабые стороны промышленного комплекса.



Рисунок 3 — **Последовательность оценки эффективности региональной промышленной политики***
Figure 3 — **Sequence for Assessing the Effectiveness of Regional Industrial Policy**

** Составлен авторами по результатам исследования.*

Последовательность оценки включает формирование информационной базы и системы показателей, анализ текущего производственно-экономического состояния и потенциала промышленного развития, межрегиональное сопоставление полученных характеристик, выявление сильных и слабых сторон промышленного комплекса и определение направлений совершенствования промышленной политики. Такой порядок сохраняет самостоятельное экономическое содержание анализируемых показателей и позволяет установить, за счет каких именно факторов формируются преимущества и ограничения промышленного развития региона.

Оценка промышленного развития Ростовской области

Применение данного подхода к Ростовской области показывает необходимость совместного рассмотрения текущего состояния промышленного комплекса и возможностей его дальнейшего развития. Регион располагает диверсифицированной промышленной базой, однако ее функционирование сопровождается рядом ограничений, связанных с состоянием производственных фондов, инвестиционным и кадровым обеспечением, технологическим обновлением и развитием промышленной инфраструктуры.

Одной из базовых характеристик текущего производственно-экономического состояния является состояние основных фондов. Его оценка имеет непосредственное значение для промышленного комплекса, поскольку степень физического и морального износа производственной базы влияет на производительность, затраты предприятий и потребность в инвестициях. При этом использовать только среднерегиональный показатель износа недостаточно: структура основных фондов существенно различается по видам экономической деятельности. Поэтому при оценке промышленного развития необходимо учитывать показатели наличия, остаточной стоимости, ввода и износа основных фондов непосредственно по промышленным видам деятельности [20].

Ростовстат публикует соответствующие данные в отраслевом разрезе, что позволяет проводить такую оценку без распространения характеристик всей региональной экономики непосредственно на промышленный комплекс.

Состояние производственной базы непосредственно связано с инвестиционной активностью. В 2025 г. объем инвестиций в основной капитал Ростовской области составил 812,4 млрд руб., а индекс физического объема — 100,5 % к предыдущему году. При этом 62 % общего объема инвестиций было направлено на обновление машин, оборудования и транспортных средств. Среди крупных и средних организаций обрабатывающие производства вошли в число четырех секторов экономики области, на которые приходилось более трети освоенных инвестиций [19].

Таким образом, рост инвестиций сопровождается значительной долей вложений в активную часть основных фондов, что создает условия для обновления производственной и технологической базы. Вместе с тем увеличение общего объема инвестиций не следует отождествлять с результативностью промышленной политики. Для такой оценки существенны отраслевая направленность вложений, характер реализуемых проектов и их последующее влияние на состояние основных фондов, производительность и объемы промышленного производства.

Значимое место в оценке потенциала промышленного развития занимает инновационная составляющая. Для характеристики инновационной составляющей проведено межрегиональное сопоставление объема инновационных товаров, работ и услуг по субъектам Южного федерального округа. Сопоставление выполнено по данным за 2021 г. (рис. 4) [3].

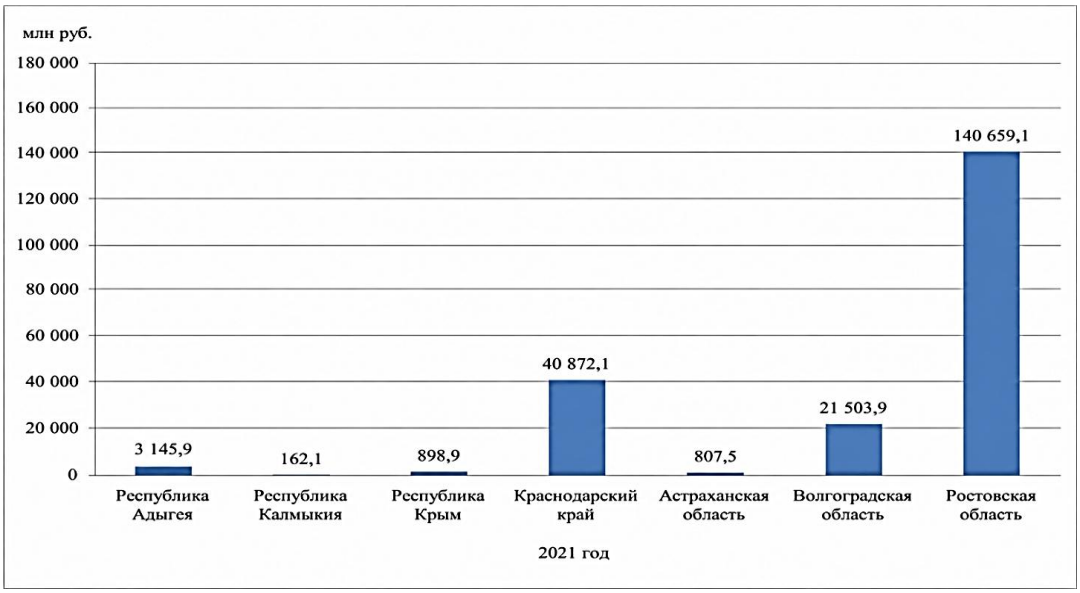


Рисунок 4 — **Объем инновационных товаров, работ и услуг по субъектам Южного федерального округа в 2021 г., млн руб.***
Figure 4 — **Volume of Innovative Goods, Works and Services in the Constituent Entities of the Southern Federal District in 2021, mln rubles**

* *Составлен авторами по данным [3].*

В 2021 г. Ростовская область занимала первое место среди субъектов Южного федерального округа по абсолютному объему инновационных товаров, работ и услуг. Этот показатель характеризует масштаб инновационной продукции, однако его значение зависит в том числе от размера региональной экономики. Поэтому абсолютный объем не позволяет самостоятельно оценивать интенсивность и эффективность инновационной деятельности. Для более обоснованного сопоставления его необходимо рассматривать совместно с удельным весом инновационной продукции в общем объеме отгруженных товаров и уровнем инновационной активности организаций [3].

Данное обстоятельство имеет более широкое методическое значение. Межрегиональное сравнение абсолютных показателей позволяет определить масштаб соответствующих процессов, тогда как относительные показатели характеризуют их интенсивность. Следовательно, вывод о преимуществах региона не должен основываться исключительно на величине абсолютного показателя, особенно при существенных различиях в масштабах экономики сравниваемых субъектов.

Важным условием реализации инвестиционного и инновационного потенциала выступает промышленная инфраструктура. В Ростовской области действуют индустриальные парки и другие объекты промышленной инфраструктуры [17].

Вместе с тем оценка инфраструктурного обеспечения не должна ограничиваться количеством таких объектов. Существенное значение имеют наличие подготовленных производственных площадок, их обеспеченность инженерной и транспортной инфраструктурой, соответствие требованиям потенциальных инвесторов и возможности использования предусмотренных механизмов государственной поддержки. Особое значение в этой связи приобретает соответствие объектов установленным требованиям и их включение в федеральные реестры. Наличие соответствующего статуса влияет на доступ резидентов к отдельным мерам государственной поддержки. Следовательно, количественное расширение инфраструктурной сети не исключает сохранения

ограничений, связанных с качеством и готовностью предлагаемых производственных площадок [17].

Финансовая поддержка промышленного развития осуществляется в том числе через региональный Фонд развития промышленности. В феврале 2026 г. капитализация регионального Фонда развития промышленности Ростовской области составляла 2,3 млрд руб. [18]. Расширение ресурсной базы фонда увеличивает возможности финансирования проектов технологического развития и модернизации предприятий. Вместе с тем размер капитализации характеризует финансовые возможности инструмента, но не конечную эффективность его использования. Последняя должна оцениваться с учетом параметров поддержанных проектов, привлеченных внебюджетных ресурсов и достигнутых производственно-экономических результатов.

К числу факторов, способных ограничивать использование производственного и инвестиционного потенциала, относится кадровое обеспечение промышленности. Технологическая модернизация повышает требования к инженерным, техническим и цифровым компетенциям работников. Поэтому кадровая составляющая непосредственно связана с инвестиционной и инновационной: создание новых и модернизация действующих производств предполагают не только наличие финансовых ресурсов и оборудования, но и возможность обеспечения предприятий работниками соответствующей квалификации.

Аналогичным образом цифровизация не должна рассматриваться как самостоятельный конечный результат промышленной политики. Внедрение цифровых технологий приобретает экономическое значение в той мере, в какой оно способствует совершенствованию производственных и управленческих процессов, повышению эффективности использования оборудования и ресурсов, сокращению издержек и повышению устойчивости предприятий.

Экологическая составляющая характеризует еще одно направление устойчивости промышленного развития. Содержательными характеристиками в данном случае выступают уровень и интенсивность негативного воздействия на окружающую среду, а также изменение этих параметров в результате технологической модернизации производства. Это позволяет рассматривать экологические показатели во взаимосвязи с инвестиционными и технологическими процессами.

В совокупности рассмотренные характеристики показывают, что промышленное развитие Ростовской области определяется сочетанием текущего состояния производственной базы и возможностей ее дальнейшего обновления. Инвестиционная активность и развитие финансовых инструментов создают предпосылки для модернизации, инновационные показатели характеризуют потенциал технологического развития, а инфраструктурные, кадровые и экологические параметры определяют условия реализации этого потенциала. При этом наличие положительных характеристик по одному направлению не устраняет ограничений по другим, что подтверждает необходимость совместного рассмотрения двух групп показателей.

Дополнительным внешним ориентиром выступает рейтинг эффективности реализации промышленной политики в субъектах Российской Федерации, формируемый Минпромторгом России. По итогам оценки за 2024 г., представленным на выставке «Иннопром-2025», Ростовская область заняла пятое место в Российской Федерации и первое место среди субъектов Южного федерального округа [16].

Высокая позиция Ростовской области в федеральном рейтинге характеризует результаты реализации региональной промышленной политики. Вместе с тем рейтинг Минпромторга представляет собой самостоятельную систему оценки. В данном исследовании результаты рейтинга используются в качестве внешнего

сравнительного ориентира для сопоставления характеристик промышленного комплекса с федеральной оценкой реализации региональной промышленной политики.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают, что оценка эффективности региональной промышленной политики требует совместного рассмотрения показателей, характеризующих текущее состояние промышленного комплекса и потенциал его дальнейшего развития.

Производственные результаты сами по себе не позволяют определить устойчивость сложившейся траектории развития, тогда как инвестиционные, инновационные, инфраструктурные и технологические характеристики без их сопоставления с состоянием производственной базы не дают достаточных оснований для оценки достигнутого экономического эффекта. В этом отношении предлагаемое разграничение показателей позволяет сохранить их содержательную взаимосвязь и одновременно избежать смешения различных по экономическому смыслу характеристик.

Такой подход в целом согласуется с существующими исследованиями, в которых эффективность промышленной политики рассматривается как многоаспектная категория. Е. Н. Стариков связывает ее оценку с использованием системы взаимосвязанных показателей, отражающих различные стороны промышленного развития [7]. Многокритериальный характер оценки прослеживается и в работе О. П. Смирновой и А. О. Пономаревой, где наряду с производственно-экономическими характеристиками учитываются инновационные и экологические параметры [14]. Б. В. Зимин также исходит из необходимости сочетания количественных и качественных характеристик при оценке промышленной и инвестиционной политики региона [4]. Полученные в настоящем исследовании результаты подтверждают обоснованность комплексного характера оценки, однако позволяют уточнить принцип совместного использования разнородных показателей.

Отличие предлагаемого подхода состоит прежде всего в отказе от их формального сведения к единому интегральному значению. Интегральная оценка обладает очевидным преимуществом при ранжировании объектов, однако итоговое значение зависит от состава исходных показателей, способа их нормирования, выбора весовых коэффициентов и процедуры агрегирования. Кроме того, сведение различных характеристик к одному индексу может затруднять содержательную интерпретацию результата: одинаковое итоговое значение способно формироваться при различных сочетаниях производственных, инвестиционных, инновационных и инфраструктурных условий. Для целей региональной промышленной политики принципиальное значение имеет не только определение общего положения региона, но и установление конкретных факторов, формирующих его преимущества и ограничения.

Результаты анализа Ростовской области подтверждают практическое значение такого разграничения. Положительные изменения инвестиционной активности, расширение возможностей финансовой поддержки промышленности и высокое положение региона в рейтинге эффективности реализации промышленной политики сочетаются с сохраняющейся потребностью в обновлении производственной базы, развитии подготовленной промышленной инфраструктуры и кадровом обеспечении технологических изменений. Тем самым относительно благоприятные характеристики потенциала промышленного развития не означают автоматического устранения ограничений текущего производственно-экономического состояния. С этой точки зрения полученные результаты соответствуют положениям территориально ориентированного подхода к промышленной политике. D. Bailey, C. N. Pitelis и P. R. Tomlinson подчеркивают необходимость учитывать специфические ресурсы, компетенции и

институциональные особенности территории при формировании промышленной стратегии [10, 11]. В материалах OECD территориально ориентированная промышленная политика также связывается с адаптацией инструментов промышленного развития к условиям конкретных территорий [12]. Применительно к региональной оценке это означает, что одинаковое изменение отдельного показателя может иметь различное значение в зависимости от отраслевой структуры, состояния производственной базы и имеющихся ограничений.

Существенным является и институциональный аспект. Как показывает A. Rodríguez-Pose, результативность территориального развития зависит не только от объема направляемых ресурсов, но и от качества институциональной среды [13]. Аналогичная проблема возникает при оценке инструментов поддержки промышленности: увеличение финансового обеспечения или расширение числа доступных мер еще не свидетельствует о достижении конечного экономического результата. Исследование A. Yakovlev и соавторов показывает значение условий применения инструментов государственной поддержки и реакции на них предприятий [15]. Поэтому применительно к региональному Фонду развития промышленности рост капитализации следует рассматривать как расширение возможностей поддержки, тогда как результативность требует отдельной оценки реализованных проектов и достигнутых производственно-экономических эффектов.

Отдельного внимания заслуживает соотношение результатов проведенного анализа с рейтингом эффективности реализации промышленной политики Минпромторга России [16]. Высокая позиция Ростовской области в рейтинге и одновременно выявленные ограничения промышленного комплекса не являются противоречащими друг другу результатами. Рейтинг представляет самостоятельную систему оценки реализации промышленной политики, тогда как предложенный подход ориентирован на структурирование характеристик состояния и потенциала промышленного комплекса. Поэтому рейтинг целесообразно использовать в качестве внешнего сравнительного ориентира, но не как подтверждение эффективности или результат апробации предложенного подхода.

Представленное исследование имеет ограничения. Основное из них связано с различной периодичностью обновления статистических показателей: доступные данные по отдельным составляющим промышленного развития относятся к неодинаковым временным периодам. Это ограничивает возможность формирования единого временного среза и требует осторожности при интерпретации взаимосвязей между отдельными показателями. Количественная оценка силы выявленных взаимосвязей в исследовании не проводилась. Дальнейшая проверка полученных результатов предполагает формирование сопоставимого массива региональных данных и оценку устойчивости выявленных зависимостей на материалах нескольких субъектов Российской Федерации.

Заключение

Проведенное исследование показало, что оценка эффективности региональной промышленной политики требует учета различных по экономическому содержанию характеристик промышленного развития. Используемые показатели целесообразно рассматривать в составе двух взаимосвязанных групп: показателей текущего производственно-экономического состояния промышленного комплекса и показателей потенциала и устойчивости его развития. При этом выработка, трудоемкость, фондоемкость, капиталоемкость и материалоемкость представляют собой частные показатели экономической эффективности и не могут рассматриваться в качестве интегральных без дополнительного методического обоснования процедуры их нормирования и агрегирования.

Предложенная последовательность оценки основана на анализе отдельных показателей с сохранением их самостоятельного экономического содержания,

последующем межрегиональном сопоставлении и выявлении сильных и слабых сторон промышленного комплекса. Такой подход позволяет определить не только достигнутые результаты промышленного развития, но и конкретные факторы, способные ограничивать их дальнейшее улучшение.

Анализ промышленного комплекса Ростовской области выявил сочетание благоприятных тенденций и сохраняющихся ограничений. Рост инвестиционной активности, расширение ресурсной базы регионального Фонда развития промышленности, значительный объем инновационной продукции и высокие позиции региона в федеральном рейтинге промышленной политики формируют предпосылки для дальнейшего промышленного развития. Вместе с тем сохраняют значение вопросы обновления производственной базы, обеспеченности подготовленной промышленной инфраструктурой, кадрового сопровождения технологической модернизации и повышения результативности использования инвестиционных и инновационных ресурсов. Поэтому положительная динамика отдельных показателей не исключает необходимости целенаправленного воздействия на структурные ограничения промышленного комплекса.

Практическое значение предложенного подхода состоит в возможности его использования при обосновании направлений региональной промышленной политики с учетом конкретных характеристик промышленного комплекса.

Приоритетными представляются меры, направленные на технологическое обновление производств, развитие подготовленных промышленных площадок, повышение доступности финансовых инструментов модернизации, стимулирование инновационной активности и обеспечение предприятий квалифицированными кадрами. При этом результативность мер поддержки целесообразно оценивать не только по объему выделенных ресурсов, но и по достигаемым изменениям производственно-экономических показателей.

Список литературы

1. *Баринова, Е. В.* Ключевые характеристики практики реализации новой индустриальной политики в российских регионах / Е. В. Баринова, И. Н. Петрыкина // Современная экономика: проблемы и решения. — 2023. — № 7 (163). — С. 37–49.

2. *Беляева, Т. А.* Оценка производственно-экономического потенциала в стратегическом управлении устойчивым развитием промышленного предприятия / Т. А. Беляева, Т. Р. Дорохова, И. А. Козьева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2021. — Т. 11, № 4. — С. 139–150. — EDN ZQEOJG.

3. Индикаторы инновационной деятельности: 2025 : статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Москва : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025. — 196 с.

4. *Зимин, Б. В.* Промышленная и инвестиционная политика региона: инструменты и эффективность / Б. В. Зимин // Региональная экономика и управление. — 2026. — № 2 (86). — Ст. 8608. — URL: https://eee-region.ru/article/8608 (дата обращения: 01.07.2026). — Текст : электронный.

5. *Матвеев, В. В.* Инвестиционная привлекательность регионов в современных реалиях / В. В. Матвеев, И. В. Резвякова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2020. — Т. 10, № 4. — С. 114–124. — EDN JATBND.

6. *Семилякова, К. В.* Современные проблемы инвестиционной политики промышленного комплекса Ростовской области / К. В. Семилякова, Ю. В. Луганская, И. В. Баранова // Концепт: электронный научный журнал. — 2017. — Т. 39. — С. 2136–2140. — URL: https://e-koncept.ru/2017/970754.htm (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.

7. *Стариков, Е. Н.* К вопросу об оценке эффективности промышленной политики / Е. Н. Стариков // Дискуссия. — 2023. — № 5 (120). — С. 26–35. — DOI 10.46320/2077-7639-2023-5-120-26-35.

8. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ : с изм. и доп. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001201412310017 (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.

9. О промышленной политике в Ростовской области : Областной закон Ростовской области от 20.10.2015 № 418-ЗС, с изм. и доп. — URL: https://www.donland.ru/documents/3574 (дата обращения: 01.04.2026). — Текст : электронный.

10. *Bailey, D.* A place-based developmental regional industrial strategy for sustainable capture of co-created value / D. Bailey, C. N. Pitelis, P. R. Tomlinson // Cambridge Journal of Economics. — 2018. — Vol. 42, № 6. — P. 1521–1542. — DOI 10.1093/cje/bey019.

11. *Bailey, D.* Place-based industrial and regional strategy — levelling the playing field / D. Bailey, C. N. Pitelis, P. R. Tomlinson // Regional Studies. — 2023. — Vol. 57, № 6. — P. 977–983. — DOI 10.1080/00343404.2023.2168260.

12. OECD. Place-based industrial policy: Lessons for place transformation // OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. — Paris : OECD Publishing, 2025. — № 2025/03. — DOI 10.1787/43edc0df-en.

13. *Rodríguez-Pose, A.* Institutions at the helm of industrial policy / A. Rodríguez-Pose // SERIEs. — 2026. — DOI 10.1007/s13209-026-00341-4.

14. *Smirnova, O.* Evaluating the Effectiveness of the Regional Industrial Policy Implementation / O. Smirnova, A. Ponomareva // Advances in Systems Science and Applications. — 2022. — Vol. 22, № 1. — P. 51–64. — DOI 10.25728/assa.2022.22.1.1096.

15. *Yakovlev, A.* What Helps Improve Outcomes of Industrial Policy in Developing Countries? Evidence from Russia / A. Yakovlev, L. Freinkman, N. Ershova, A. Ahalian // Area Development and Policy. — 2025. — Vol. 10, № 1. — P. 1–19. — DOI 10.1080/23792949.2024.2387590.

16. По итогам рейтинга Минпромторга России Ростовская область вошла в ТОП-5 // Торгово-промышленная палата Ростовской области. — 2025. — 9 июля. — URL: https://tppro.ru/news/po-itogam-reitinga-minpromtorga-rossii-rostovskaya-oblast-vosla-v-top-5. — Текст : электронный.

17. Об утверждении региональной программы «Научно-технологическое развитие Ростовской области на период до 2030 года» : Постановление Правительства Ростовской области от 23.12.2025 № 301. — URL: https://rostoblpravo.ru/postanovlenie/2025/12/23/n-301. — Текст : электронный.

18. Малые технологические компании Ростовской области получат льготное финансирование на модернизацию / Региональный фонд развития промышленности Ростовской области : официальный сайт. — 17.02.2026. — URL: https://frp61.ru/novosti/malyie-tehnologicheskie-kompanii-rostovskoj-oblasti-poluchat-lgotnoe-finansirovanie-na-modernizacziyu. — Текст : электронный.

19. Об инвестициях в экономику Ростовской области за январь–декабрь 2025 года / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области : официальный сайт. — 13.03.2026. — URL: https://61.rosstat.gov.ru/folder/42181/document/279428. — Текст : электронный.

20. Основные фонды и другие нефинансовые активы // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области : официальный сайт. — URL: https://61.rosstat.gov.ru/folder/29345. — Текст : электронный.

References

1. *Barinova, E.* Key Characteristics of the Practice of Implementing New Industrial Policy in Russian Regions / E. Barinova, I. Petrykina // Modern Economics: Problems and Solutions. — 2023. — № 7 (163). — P. 37–49.

2. *Belyaeva, T.* Assessment of Production and Economic Potential in Strategic Management of Sustainable Development of an Industrial Enterprise / T. Belyaeva, T. Dorokhova, I. Kozyeva // Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management. — 2021. — Vol. 11, № 4. — P. 139–150. — EDN ZQEOJG.

3. Indicators of Innovation Activity: 2025 : data book / V. Vlasova, L. Gokhberg, G. Gracheva [et al.] ; High School of Economics. — Moscow : HSE University, 2025. — 196 p.

4. *Zimin, B.* Industrial and Investment Policy of the Region: Instruments and Efficiency / B. Zimin // Regional Economy and Management. — 2026. — № 2 (86). — Art. 8608. — URL: https://eee-region.ru/article/8608/ (date of access: 01.07.2026). — Text : electronic.

5. *Matveev, V.* Investment Attractiveness of Regions in Modern Realities / V. Matveev, I. Rezvyakova // Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management. — 2020. — Vol. 10, № 4. — P. 114–124. — EDN JATBND.

6. *Semilyakova, K.* Current Issues of Investment Policy of the Industrial Complex of the Rostov Region / K. Semilyakova, Yu. Luganskaya, I. Baranova // Koncept: Electronic Scientific Journal. — 2017. — Vol. 39. — P. 2136–2140. — URL: https://e-koncept.ru/2017/970754.htm (date of access: 01.04.2026). — Text : electronic.

7. *Starikov, E.* On the Issue of Assessing the Effectiveness of Industrial Policy / E. Starikov // Discussion. — 2023. — № 5 (120). — P. 26–35. — DOI 10.46320/2077-7639-2023-5-120-26-35.

8. On Industrial Policy in the Russian Federation : Federal Law № 488-FZ from 31.12.2014, as amended and supplemented. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001201412310017 (date of access: 01.04.2026). — Text : electronic.

9. On Industrial Policy in the Rostov Region : Rostov Region Law № 418-ZS from 20.10.2015, as amended and supplemented. — URL: https://www.donland.ru/documents/3574 (date of access: 01.04.2026). — Text : electronic.

10. *Bailey, D.* A Place-Based Developmental Regional Industrial Strategy for Sustainable Capture of Co-Created Value / D. Bailey, C. N. Pitelis, P. R. Tomlinson // Cambridge Journal of Economics. — 2018. — Vol. 42, № 6. — P. 1521–1542. — DOI 10.1093/cje/bey019.

11. *Bailey, D.* Place-Based Industrial and Regional Strategy — Levelling the Playing Field / D. Bailey, C. N. Pitelis, P. R. Tomlinson // Regional Studies. — 2023. — Vol. 57, № 6. — P. 977–983. — DOI 10.1080/00343404.2023.2168260.

12. OECD. Place-based industrial policy: Lessons for place transformation // OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. — Paris : OECD Publishing, 2025. — № 2025/03. — DOI 10.1787/43edc0df-en.

13. *Rodríguez-Pose, A.* Institutions at the helm of industrial policy / A. Rodríguez-Pose // SERIEs. — 2026. — DOI 10.1007/s13209-026-00341-4.

14. *Smirnova, O.* Evaluating the Effectiveness of the Regional Industrial Policy Implementation / O. Smirnova, A. Ponomareva // Advances in Systems Science and Applications. — 2022. — Vol. 22, № 1. — P. 51–64. — DOI 10.25728/assa.2022.22.1.1096.

15. *Yakovlev, A.* What Helps Improve Outcomes of Industrial Policy in Developing Countries? Evidence from Russia / A. Yakovlev, L. Freinkman, N. Ershova, A. Ahalian // Area Development and Policy. — 2025. — Vol. 10, № 1. — P. 1–19. — DOI 10.1080/23792949.2024.2387590.

16. Rostov Region Ranked Among the Top Five Regions in the Russian Ministry of Industry and Trade's Industrial Policy Ranking // Chamber of Commerce and Industry of the Rostov Region. — 2025. — July 9. — URL: https://tppro.ru/news/po-itogam-reitinga-minpromtorga-rossii-rostovskaya-oblast-vosla-v-top-5. — Text : electronic.

17. On Approval of the Regional Program «Scientific and Technological Development of the Rostov Region Until 2030» : Resolution of the Government of the Rostov Region № 301 from 23.12.2025. — URL: https://rostoblpravo.ru/postanovlenie/2025/12/23/n-301. — Text : electronic.

18. Small Technology Companies in the Rostov Region Will Receive Preferential Financing for Modernization / Regional Industrial Development Fund of the Rostov Region : official website. — 17.02.2026. — URL: https://frp61.ru/novosti/malyie-

tehnologicheskie-kompanii-rostovskoj-oblasti-poluchat-lgotnoe-finansirovanie-na-modernizacziyu. — Text : electronic.

19. Investment in the Economy of the Rostov Region in January–December 2025 / Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Rostov Region : official website. — 13.03.2026. — URL: https://61.rosstat.gov.ru/folder/42181/document/279428. — Text : electronic.

20. Fixed Assets and Other Non-Financial Assets // Territorial Office of the Federal State Statistics Service for the Rostov Region : official website. — URL: https://61.rosstat.gov.ru/folder/29345. — Text : electronic.

Об авторах

Комиссарова Мария Анатольевна, *доктор экономических наук, зав. кафедрой производственного и инновационного менеджмента, Южно-Российский государственный политехнический университет имени М. И. Платова, Новочеркасск, Россия, mari543@yandex.ru.*

Павленко Илья Германович, *аспирант кафедры производственного и инновационного менеджмента, Южно-Российский государственный политехнический университет имени М. И. Платова, Новочеркасск, Россия.*

Брызгалов Фрол Евгеньевич, *аспирант кафедры производственного и инновационного менеджмента, Южно-Российский государственный политехнический университет имени М. И. Платова, Новочеркасск, Россия.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 04.04.2026; одобрена после рецензирования 28.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Комиссарова М. А., Павленко И. Г., Брызгалов Ф. Е.

About the Authors

Maria Komissarova, *Dr. Sci. (Econ.), Head of the Department of Production and Innovation Management, M. I. Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), Novocherkassk, Russia, mari543@yandex.ru.*

Ilya Pavlenko, *Postgraduate Student of the Department of Production and Innovation Management, M. I. Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), Novocherkassk, Russia.*

Frol Bryzgalov, *Postgraduate Student of the Department of Production and Innovation Management, M. I. Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), Novocherkassk, Russia.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 04.04.2026; approved after reviewing on 28.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 M. Komissarova, I. Pavlenko, F. Bryzgalov

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.005
УДК 332.122.5

ОЦЕНКА СТРУКТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЭКОНОМИКИ СУБЪЕКТОВ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Тагаев Д. А.*[1]
[1] *Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова, Владикавказ, Россия*
** tagaev-d@rambler.ru*

Аннотация. *Введение.* Цель исследования состоит в выявлении структурных особенностей экономики субъектов Северо-Кавказского федерального округа и оценке различий в масштабах, динамике и отраслевой структуре региональных экономик. *Материалы и методы.* Информационную базу исследования составили официальные данные Росстата по семи субъектам СКФО. Проведен сравнительный, динамический и структурный анализ валового регионального продукта, ВРП на душу населения, индексов физического объема ВРП и валовой добавленной стоимости по видам экономической деятельности. *Результаты исследования.* Установлено сохранение существенной дифференциации субъектов СКФО по масштабам экономики, удельным показателям и темпам реального роста. Выявлено, что увеличение номинального ВРП не во всех случаях сопровождается сопоставимой динамикой его физического объема. Определены различия в отраслевой структуре региональных экономик: Ставропольский край характеризуется относительно диверсифицированным сочетанием сельского хозяйства, обрабатывающих производств и торговли, тогда как в ряде республик более значимую роль играют сельское хозяйство, строительство, торговля и государственный сектор. *Обсуждение и заключение.* Структурные особенности субъектов СКФО необходимо оценивать во взаимосвязи с масштабами региональной экономики, динамикой реального производства и удельными показателями. Выявленная неоднородность обусловливает необходимость дифференцированного подхода к определению приоритетов регионального развития.

Ключевые слова: Северо-Кавказский федеральный округ, региональная экономика, валовой региональный продукт, отраслевая структура, структурная дифференциация.

Для цитирования: Тагаев Д. А. Оценка структурных особенностей экономики субъектов Северо-Кавказского федерального округа. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):67-78. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.005.

Research article

JEL R11 R58

ASSESSMENT OF THE STRUCTURAL FEATURES OF REGIONAL ECONOMIES IN THE NORTH CAUCASUS FEDERAL DISTRICT

Tagaev D.*[1]
[1] *North Ossetian State University named after Kosta Levanovich Khetagurov, Vladikavkaz, Russia*
** tagaev-d@rambler.ru*

Abstract. *Introduction.* The study aims to identify the structural features of the economies of the North Caucasus Federal District (NCFD) regions and assess differences in the scale, dynamics, and sectoral structure of regional economies. *Materials and methods.* The study is based on official data from the Federal State Statistics Service (Rosstat) for the seven regions of the NCFD. Comparative, dynamic, and structural analysis was applied to gross regional product (GRP), GRP per capita, GRP volume indices, and gross value added by economic activity. *Research results.* Significant differentiation among the NCFD regions in terms of economic scale, per capita indicators, and real growth rates was identified. The analysis showed that an increase in nominal GRP is not always accompanied by comparable dynamics in its physical volume. Differences in the sectoral structure of regional economies were also revealed. Stavropol Krai is characterized by a relatively diversified combination of agriculture, manufacturing, and trade, whereas agriculture, construction, trade, and the public sector play a more significant role in several republics. *Discussion and conclusion.* The structural features of the NCFD regions should be assessed in conjunction with the scale of regional economies, the dynamics of real output, and per capita indicators. The identified heterogeneity indicates the need for a differentiated approach to determining regional development priorities.

Keywords: North Caucasus Federal District, regional economy, gross regional product, sectoral structure, structural differentiation.

For citation: Tagaev D. Assessment of the Structural Features of Regional Economies in the North Caucasus Federal District. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):67-78. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.005.

Введение

В современной экономике Российской Федерации всесторонний анализ структурных особенностей регионов приобретает особое значение, поскольку объективная оценка сложившихся пропорций и потенциальных направлений развития позволяет определять приоритеты социально-экономической политики и формировать обоснованные региональные стратегии. Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) характеризуется существенными различиями субъектов по ресурсной базе, отраслевой специализации, масштабам хозяйственной деятельности и уровню социально-экономического развития. Это обусловливает необходимость исследования структуры региональных экономик и факторов, определяющих сохраняющуюся внутриокружную дифференциацию.

Необходимость учета отраслевых и территориальных особенностей регионального развития закреплена и в системе стратегического планирования Российской Федерации. Федеральный закон № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определяет правовые основы разработки документов стратегического планирования на федеральном и региональном уровнях [1].

Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 г. предусматривает диверсификацию экономики, развитие перспективных специализаций, повышение инвестиционной активности и более эффективное использование ресурсного потенциала субъектов округа [2]. На региональном уровне данные положения конкретизируются в соответствующих стратегических документах. Так, Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 г. ориентирована на определение долгосрочных приоритетов, сценариев развития экономики и социальной сферы региона [3].

Проблема существенной дифференциации субъектов СКФО получила отражение и в современных исследованиях. Более широкий социальный контекст изменений, связанных с пандемией, рассматривает Н. В. Антонова, отмечая трансформацию организации труда, повседневных практик и сферы услуг под влиянием цифровизации [6]. М. А. Багомедов рассматривает риски и потенциальные возможности развития регионов округа в условиях новой экономической нормальности, обращая внимание на сохраняющиеся ограничения устойчивого развития и необходимость более полного использования внутреннего потенциала территорий [7]. Г. Х. Батов, Л. С. Макоева и З. Р. Тавасиева, проводя классификацию и типологизацию регионов СКФО, показывают неоднородность их социально-экономического положения и необходимость учета сильных и слабых сторон отдельных субъектов при формировании региональной политики [8]. Проблемы миграции и занятости, непосредственно связанные с социально-экономической дифференциацией субъектов округа, рассматриваются Ш. М. Гимбатовым [9]. В исследованиях С. И. Сиражудиновой анализируются ограничения и возможности сбалансированного развития СКФО, в том числе вопросы государственной поддержки, предпринимательской активности и использования потенциала отдельных отраслей [10, 11].

Вместе с тем сохраняет актуальность вопрос о том, насколько различия в динамике основных экономических показателей субъектов СКФО связаны со сложившейся отраслевой структурой их экономики. Положительная динамика валового регионального продукта сама по себе не свидетельствует о качественных структурных изменениях. Увеличение номинального ВРП может происходить под воздействием ценовых факторов, бюджетного финансирования, строительной активности и расширения отдельных видов деятельности и поэтому требует сопоставления с динамикой физического объема производства, показателями ВРП на душу населения и структурой создаваемой добавленной стоимости.

Исследование направлено на выявление структурных особенностей экономик субъектов Северо-Кавказского федерального округа и оценку их взаимосвязи с различиями в уровне и динамике регионального развития. Основное исследовательское предположение состоит в том, что различия в отраслевой структуре экономики субъектов СКФО, включая масштабы обрабатывающих производств и степень концентрации отдельных видов экономической деятельности, связаны с неодинаковым уровнем ВРП на душу населения и различиями в темпах экономического роста.

Материалы и методы

Исследование основано на официальных данных Росстата по семи субъектам Северо-Кавказского федерального округа за 2000–2022 гг. В качестве основных показателей использованы валовой региональный продукт (ВРП), ВРП на душу населения, индексы физического объема ВРП и структура валовой добавленной стоимости по видам экономической деятельности [4].

Для оценки различий между субъектами СКФО применены сравнительный, динамический и структурный методы анализа. Номинальные показатели ВРП использованы для сопоставления масштабов региональных экономик, ВРП на душу

населения — для оценки межрегиональных различий, индексы физического объема — для характеристики динамики без влияния изменения цен. Отраслевая структура рассмотрена по данным за 2022 г. в классификации ОКВЭД-2, что позволяет избежать прямого сопоставления отраслевых показателей, сформированных в различных классификационных системах.

Сопоставление динамических и структурных показателей направлено на выявление различий в отраслевой специализации субъектов СКФО и оценку того, насколько наблюдаемые структурные особенности сочетаются с различиями в уровне ВРП на душу населения и темпах экономического роста. Полученные результаты рассматриваются с учетом ограничений используемой статистической базы и не предполагают установления статистически доказанной причинно-следственной зависимости между отраслевой структурой и темпами регионального развития.

Результаты исследования

Результаты анализа показывают существенные различия субъектов СКФО по масштабам региональных экономик и динамике основных макроэкономических показателей. Наиболее высокий абсолютный объем ВРП на протяжении рассматриваемого периода сохраняет Ставропольский край, тогда как среди республик округа наиболее крупной экономикой является Республика Дагестан [4].

Для оценки изменений масштабов региональных экономик рассмотрим динамику валового регионального продукта субъектов СКФО в 2010–2022 гг. (табл. 1).

Таблица 1 — **Динамика валового регионального продукта субъектов СКФО в 2010–2022 гг., млн руб.***

Table 1 — **Dynamics of Gross Regional Product in the NCFD Regions in 2010–2022, mln rubles**

Регион	2010	2015	2020	2021	2022
Республика Дагестан	274 354,2	569 297,3	740 798,8	802 523,3	913 292,1
Республика Ингушетия	19 929,1	50 091,0	70 857,4	71 831,7	82 227,3
Кабардино-Балкарская Республика	77 086,4	120 528,8	180 077,5	212 776,9	258 862,6
Карачаево-Черкесская Республика	43 651,5	67 482,7	95 297,1	108 591,7	125 877,0
Республика Северная Осетия — Алания	75 327,4	126 051,2	179 159,0	197 993,1	215 976,6
Чеченская Республика	70 694,9	154 401,4	251 873,2	278 784,6	315 069,6
Ставропольский край	330 790,8	621 198,3	846 890,1	1 037 863,5	1 200 027,1

** Составлена автором по данным [4].*

Представленные данные свидетельствуют об увеличении номинального объема ВРП во всех субъектах СКФО. В 2022 г. наибольший объем ВРП сформирован в Ставропольском крае — около 1,2 трлн руб. Республика Дагестан занимает вторую позицию с показателем 913,3 млрд руб. Среди остальных субъектов наиболее высокие значения отмечены в Чеченской Республике и Кабардино-Балкарской Республике. Вместе с тем увеличение ВРП в текущих ценах не позволяет непосредственно оценивать реальные темпы экономического роста, поскольку динамика показателя зависит в том числе от изменения уровня цен.

Абсолютный объем ВРП характеризует масштаб региональной экономики, однако не учитывает различия в численности населения субъектов. Поэтому для межрегионального сопоставления дополнительно рассмотрена динамика ВРП на душу населения. Данные таблицы 2 свидетельствуют о значительном увеличении номинального ВРП на душу населения во всех субъектах СКФО. Вместе с тем межрегиональная дифференциация сохраняется. В 2022 г. наиболее высокий показатель среди субъектов округа отмечен в Ставропольском крае — около 414 тыс. руб. на человека. Следующую позицию

занимает Республика Северная Осетия — Алания — около 316 тыс. руб. В Кабардино-Балкарской Республике и Республике Дагестан показатель составил около 286 тыс. руб., в Карачаево-Черкесской Республике — 269 тыс. руб. Наиболее низкие значения сохранялись в Чеченской Республике и Республике Ингушетия — соответственно около 207 и 160 тыс. руб. на человека [4].

Таблица 2 — **Динамика валового регионального продукта на душу населения в субъектах СКФО в 2000–2022 гг., руб.***
Table 2 — **Dynamics of Gross Regional Product per Capita in the Regions of the North Caucasus Federal District (2000–2022), rubles**

Регион СКФО	2000	2010	2020	2022
Республика Дагестан	8 489,7	94 883,6	234 960,7	285 551,7
Республика Ингушетия	6 667,9	48 239,2	141 618,3	159 603,5
Кабардино-Балкарская Республика	15 948,9	89 668,3	200 313,5	286 415,1
Карачаево-Черкесская Республика	12 404,2	91 782,3	202 626,9	268 526,2
Республика Северная Осетия — Алания	11 964,5	105 781,6	258 575,6	316 184,7
Чеченская Республика	–	55 995,7	169 364,1	206 751,3
Ставропольский край	19 603,9	118 920,6	291 614,2	414 255,4
СКФО, всего	13 802,7	94 915,3	233 999,1	305 334,4

** Составлена автором по данным [4].*

Рост номинального ВРП на душу населения не сопровождался устранением различий между субъектами округа. При этом данный показатель не позволяет отделить изменение физического объема производства от влияния ценового фактора. Для оценки реальной динамики региональных экономик необходимо обратиться к индексам физического объема ВРП.

Индекс физического объема ВРП характеризует изменение объема произведенных товаров и услуг в сопоставимых ценах и тем самым позволяет оценить динамику региональной экономики без непосредственного влияния изменения уровня цен. Его сопоставление с номинальными показателями ВРП позволяет уточнить, в какой мере наблюдаемый стоимостной рост связан с увеличением реального объема производства.

В таблице 3 представлены индексы физического объема ВРП субъектов СКФО за отдельные годы рассматриваемого периода.

Таблица 3 — **Индексы физического объема ВРП по субъектам СКФО в отдельные годы, % к предыдущему году***
Table 3 — **GRP Volume Indices in the NCFD Regions in Selected Years, % of the Previous Year**

Регион	2000	2010	2020	2022
Республика Дагестан	114,9	103,6	99,3	**101,8**
Республика Ингушетия	125,1	101,9	94,0	**103,6**
Кабардино-Балкарская Республика	118,2	105,5	100,1	**106,8**
Карачаево-Черкесская Республика	112,4	101,9	96,3	**104,2**
Республика Северная Осетия — Алания	113,6	106,2	101,8	**100,4**
Чеченская Республика	…	96,2	101,4	**104,5**
Ставропольский край	106,5	104,5	100,0	**101,1**
СКФО, в целом	110,9	103,5	99,8	**102,2**

** Составлена автором по данным [4].*

Динамика индексов физического объема ВРП показывает, что значительный рост номинальных показателей не всегда сопровождался сопоставимым увеличением реального выпуска. В 2020 г. индекс по СКФО в целом составил 99,8 %, причем наиболее существенное снижение отмечалось в Республике Ингушетия (94,0 %) и Карачаево-Черкесской Республике (96,3 %). В Кабардино-Балкарской Республике, Республике Северная Осетия — Алания и Чеченской Республике физический объем ВРП в этот период сохранил положительную динамику.

В 2022 г. индекс физического объема ВРП по СКФО составил 102,2 %. Наиболее высокие значения среди субъектов округа отмечены в Кабардино-Балкарской Республике (106,8 %), Чеченской Республике (104,5 %) и Карачаево-Черкесской Республике (104,2 %). Минимальные значения наблюдались в Республике Северная Осетия — Алания (100,4 %) и Ставропольском крае (101,1 %) [4].

Сопоставление таблиц 1–3 показывает, что увеличение номинального ВРП и ВРП на душу населения необходимо рассматривать совместно с динамикой физического объема производства. Различия между субъектами СКФО сохраняются как по масштабам экономики, так и по темпам ее реального изменения. Для определения возможных структурных факторов этих различий далее рассмотрена отраслевая структура ВРП.

Отраслевая структура субъектов СКФО неоднородна и отражает различия в их специализации. В таблице 4 представлены объемы валовой добавленной стоимости по основным видам экономической деятельности за 2022 г. Такой срез позволяет сопоставить масштабы отдельных секторов региональных экономик, однако сам по себе не характеризует их динамику. Данные таблицы 4 подтверждают существенную неоднородность отраслевой структуры экономик субъектов СКФО.

Наиболее крупные абсолютные объемы добавленной стоимости по большинству видов деятельности формируются в Ставропольском крае и Республике Дагестан, что соответствует их лидирующим позициям по общему объему ВРП.

В Ставропольском крае наиболее значительные объемы добавленной стоимости в 2022 г. сформированы в торговле (175,6 млрд руб.), сельском хозяйстве (173,3 млрд руб.), обрабатывающих производствах (167,6 млрд руб.) и операциях с недвижимым имуществом (139,7 млрд руб.). Обрабатывающие производства составляют около 14 % ВРП края, что свидетельствует о сравнительно более выраженной промышленной составляющей его экономики [4]. Республика Дагестан характеризуется крупными объемами добавленной стоимости в сельском хозяйстве (162,4 млрд руб.), торговле (150,3 млрд руб.) и строительстве (141,8 млрд руб.), тогда как объем обрабатывающих производств значительно ниже — 30,5 млрд руб. В Кабардино-Балкарской Республике наиболее заметными являются сельское хозяйство и торговля, в Карачаево-Черкесской Республике — сельское хозяйство и операции с недвижимым имуществом. Для Республики Северная Осетия — Алания характерно относительно более равномерное распределение добавленной стоимости между сельским хозяйством, торговлей, операциями с недвижимым имуществом и государственным управлением. В Чеченской Республике наряду с торговлей и строительством выделяется государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное обеспечение. В Республике Ингушетия абсолютные объемы добавленной стоимости существенно ниже вследствие меньшего масштаба региональной экономики; наиболее заметные значения наблюдаются в образовании, государственном управлении, транспортировке и хранении, сельском хозяйстве и строительстве.

Таблица 4 — **Валовая добавленная стоимость по видам экономической деятельности в субъектах СКФО в 2022 г., млн руб.***
Table 4 — **Gross Value Added by Economic Activity in the NCFD Regions in 2022, mln rubles**

Вид экономической деятельности	**Ставропольский край**	**Республика Ингушетия**	**Карачаево-Черкесская Республика**	**Чеченская Республика**	**Республика Северная Осетия — Алания**	**Республика Дагестан**	**Кабардино-Балкарская Республика**
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	173 288,6	16 630,0	22 520,4	37 493,3	31 222,8	162 433,0	44 738,5
Добыча полезных ископаемых	21 384,0	848,0	2 334,4	3 150,7	948,3	2 937,0	379,3
Обрабатывающие производства	167 573,2	5 272,0	12 508,3	7 876,7	13 507,2	30 469,9	8 671,3
Обеспечение электроэнергией, газом и паром	42 907,4	11 778,0	5 229,9	6 616,5	10 811,9	10 040,3	4 857,2
Водоснабжение, водоотведение, утилизация отходов	11 506,7	2 190,0	772,0	1 575,3	1 236,3	1217,7	988,4
Строительство	83 476,4	14 120,0	10 874,4	34 027,5	13 067,6	141 823,0	23 449,7
Оптовая и розничная торговля	175 622,6	13 627,0	10 710,3	40 328,9	30 784,2	150 348,3	43 182,3
Транспортировка и хранение	63 265,3	16 833,0	4 002,6	10 712,4	6 623,9	50 558,0	6 421,0
Гостиницы и общественное питание	17 873,0	829,0	953,6	7 561,7	3 135,4	35 482,3	3 971,0
Информация и связь	27 422,0	5 650,0	2 132,6	4 095,9	4 707,5	16 899,2	3 883,1
Операции с недвижимым имуществом	139 708,1	10 894,9	13 429,6	34 027,5	31 377,6	84 738,7	30 438,3
Профессиональная, научная и техническая деятельность	23 813,9	355,0	2 532,0	3 150,7	3 184,7	5 949,4	3 262,3
Административная деятельность и сопутствующие дополнительные услуги	17 840,9	422,0	1 952,1	2 205,5	2 987,8	8 886,5	2 025,1
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	95 181,8	27 996,0	15 836,5	63 959,1	33 764,0	63 418,1	34 029,3
Образование	49 821,5	36 626,0	8 077,4	33 712,4	13 223,5	33 023,3	11 580,0
Здравоохранение и социальные услуги	69 663,9	12 490,0	5 965,3	19 219,2	11 193,3	40 436,5	12 284,0
Культура, спорт, организация досуга и развлечений	10 673,3	3 806,0	2 553,6	4 411,0	2 899,5	7 599,9	2 574,5
Предоставление прочих видов услуг	5 547,4	149,0	734,8	945,2	1 145,4	5 048,4	2 362,7

* *Составлена автором по данным [4].*

Таким образом, сопоставление отраслевой структуры показывает, что субъекты СКФО различаются не только по масштабам ВРП, но и по сочетанию видов деятельности, формирующих региональную добавленную стоимость. Ставропольский край выделяется более высоким абсолютным объемом обрабатывающих производств и относительно диверсифицированной структурой экономики, тогда как в ряде республик округа более значимую роль играют сельское хозяйство, строительство, торговля и государственный сектор. Вместе с тем данные за один год не позволяют установить причинную зависимость между отраслевой структурой и темпами экономического роста; выявленные различия следует рассматривать как основание для дальнейшего сопоставления результатов с выводами других исследований.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают сохраняющуюся неоднородность экономического развития субъектов Северо-Кавказского федерального округа. Различия проявляются как в масштабах региональных экономик и величине ВРП на душу населения, так и в темпах изменения физического объема ВРП и структуре создаваемой добавленной стоимости. Это согласуется с выводами Г. Х. Батова, Л. С. Макоевой и З. Р. Тавасиевой о существенной социально-экономической дифференциации субъектов СКФО и необходимости учитывать особенности их специализации при определении направлений регионального развития [8].

Проведенный анализ показывает, что рост номинального ВРП не следует рассматривать как достаточное свидетельство качественных структурных изменений.

Сопоставление стоимостных и физических показателей выявило различия между динамикой номинального ВРП и реального объема производства. При этом отраслевая структура субъектов округа также существенно различается. Ставропольский край характеризуется более высоким абсолютным объемом обрабатывающих производств и относительно диверсифицированным сочетанием сельского хозяйства, промышленности, торговли и других видов деятельности. В Республике Дагестан при значительном масштабе экономики более выражена роль сельского хозяйства, торговли и строительства, тогда как объем обрабатывающих производств существенно уступает этим секторам. Выявленные различия соотносятся с отмеченными в научной литературе структурными ограничениями развития Северного Кавказа. М. А. Багомедов связывает перспективы субъектов СКФО с более полным использованием внутренних ресурсов и снижением рисков, ограничивающих устойчивое развитие [7]. В исследованиях С. И. Сиражудиновой также отмечается необходимость учитывать различия экономического потенциала субъектов округа и расширять возможности для более сбалансированного развития [10, 11]. Полученные результаты конкретизируют эти положения применительно к отраслевой структуре региональных экономик.

Отдельное значение имеет соотношение отраслевой структуры и возможностей дальнейшей диверсификации. Для субъектов с выраженной аграрной специализацией одним из направлений может выступать развитие переработки сельскохозяйственной продукции и связанных с ней производств. Для регионов, располагающих туристско-рекреационным потенциалом, дополнительным направлением диверсификации остается развитие туризма и сопутствующей инфраструктуры, что соответствует общим тенденциям развития туристической отрасли [5]. Цифровизация региональной экономики также может расширять возможности для развития предпринимательства и повышения эффективности хозяйственных процессов [12]. Вместе с тем результаты исследования не позволяют утверждать о наличии прямой причинно-следственной зависимости между долей отдельных видов экономической деятельности и

темпами роста ВРП. Проведенный структурный и сравнительный анализ выявляет различия и их сочетания, но для статистической оценки силы и направления взаимосвязей требуется применение корреляционных и эконометрических методов. Кроме того, отраслевая структура рассмотрена на примере 2022 г., что ограничивает возможности анализа структурных сдвигов во времени.

Таким образом, структурная неоднородность субъектов СКФО предполагает дифференцированный подход к определению приоритетов их экономического развития. Региональная политика должна учитывать сложившуюся специализацию, масштабы производственного сектора и возможности диверсификации экономики конкретного субъекта, что соответствует стратегическим задачам развития Северо-Кавказского федерального округа [2].

Проведенное сопоставление позволяет сделать более общее заключение о характере структурной дифференциации субъектов СКФО. Различия между ними определяются не только масштабами региональных экономик, но и сочетанием видов деятельности, формирующих валовую добавленную стоимость. Более высокий объем ВРП сам по себе не свидетельствует о большей структурной устойчивости экономики, так же как преобладание отдельных видов деятельности не позволяет однозначно судить о перспективах ее роста.

Полученные результаты показывают необходимость совместного рассмотрения масштабов экономики, ВРП на душу населения, динамики физического объема производства и отраслевой структуры. Именно такое сопоставление позволяет выявить специфику каждого субъекта СКФО и определить различия в сложившихся моделях регионального развития.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить существенные различия в масштабах, динамике и отраслевой структуре экономик субъектов Северо-Кавказского федерального округа. Анализ ВРП и ВРП на душу населения показал устойчивую межрегиональную дифференциацию. Наиболее крупной экономикой округа остается Ставропольский край, вторую позицию по абсолютному объему ВРП занимает Республика Дагестан. Вместе с тем сопоставление с показателями ВРП на душу населения свидетельствует, что высокий совокупный объем региональной экономики не всегда соответствует столь же высоким удельным значениям.

Анализ индексов физического объема ВРП показал необходимость разграничения номинальной и реальной динамики региональных экономик. Значительное увеличение стоимостных показателей за рассматриваемый период не во всех случаях сопровождалось сопоставимыми темпами роста физического объема производства. В 2022 г. различия в темпах реального роста между субъектами СКФО сохранялись, при этом наиболее высокие значения индекса физического объема ВРП отмечались в Кабардино-Балкарской и Чеченской республиках.

Исследование структуры валовой добавленной стоимости выявило различия в сложившихся моделях специализации субъектов округа. Ставропольский край характеризуется сочетанием значительных объемов сельского хозяйства, обрабатывающих производств и торговли. В Республике Дагестан ведущие позиции занимают сельское хозяйство, торговля и строительство при существенно меньшем объеме обрабатывающих производств. В других субъектах СКФО также наблюдаются различные сочетания производственных, аграрных, торговых и государственных видов деятельности.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что структурные особенности экономик субъектов СКФО необходимо оценивать в совокупности с масштабами ВРП, его динамикой и удельными показателями. Выявленная неоднородность определяет необходимость дифференцированного подхода к региональной экономической политике, учитывающего

сложившуюся специализацию и возможности диверсификации каждого субъекта округа.

Перспективным направлением дальнейшего исследования является оценка структурных сдвигов в динамике и количественная проверка взаимосвязи отраслевой структуры с темпами экономического роста.

Список литературы

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841 (дата обращения: 20.04.2026). — Текст : электронный.

2. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа на период до 2030 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.04.2022 № 1089-р (ред. от 21.10.2024). — URL: https://docs.cntd.ru/document/350317169 (дата обращения: 20.04.2026). — Текст : электронный.

3. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года : Распоряжение Правительства Кабардино-Балкарской Республики от 17.09.2021 № 384-рп (ред. от 27.03.2023). — URL: https://docs.cntd.ru/document/574893299 (дата обращения: 20.04.2026). — Текст : электронный.

4. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. — URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 20.04.2026). — Текст : электронный.

5. *Андрианова, Ю. В.* Приоритетные направления развития туризма в России / Ю. В. Андрианова, В. В. Филатов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2022. — № 2. — С. 20–24. — DOI 10.47576/2411-9520_2022_2_20.

6. *Антонова, Н. В.* Человек и общество в условиях «новой нормальности»: обзор социологических исследований пандемии / Н. В. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. — 2023. — Т. 23, № 1. — С. 64–72. — DOI 10.14529/ssh230108.

7. *Багомедов, М. А.* Риски развития и потенциальные возможности регионов СКФО в условиях новой экономической нормальности / М. А. Багомедов // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2022. — № 11 (145). — С. 86–97. — DOI 10.26726/1812-7096-2022-11-86-97.

8. *Батов, Г. Х.* Классификация и типология регионов Северо-Кавказского федерального округа / Г. Х. Батов, Л. С. Макоева, З. Р. Тавасиева // Региональная экономика и управление. — 2023. — № 2 (74). — Ст. 7411. — DOI 10.24412/1999-2645-2023-274-11.

9. *Гимбатов, Ш. М.* Социально-экономические предпосылки миграционных процессов в СКФО / Ш. М. Гимбатов // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2021. — № 10. — С. 175–181. — DOI 10.26726/1812-7096-2021-10-175-181.

10. *Сиражудинова, С. И.* Перспективы сбалансированного экономического развития Северо-Кавказского федерального округа в посткризисный период / С. И. Сиражудинова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 11, ч. 2. — С. 283–287. — DOI 10.17513/vaael.3854.

11. *Сиражудинова, С. И.* Ограничения и возможности сбалансированного экономического развития Северо-Кавказского федерального округа в условиях «новой нормальности» / С. И. Сиражудинова // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 4, ч. 2. — С. 284–287. — DOI 10.17513/vaael.3395.

12. Цифровая экономика СКФО: состояние и перспективы развития / Б. Б. Токаева, А. Б. Токаева, Э. К. Хадикова, М. Г. Багиева // Управленческий учет. — 2022. — № 12–4. — С. 1172–1180. — DOI 10.25806/uu12-420221172-1180.

References

1. On Strategic Planning in the Russian Federation : Federal Law № 172-FZ from 28.06.2014. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841 (date of access: 20.04.2026). — Text : electronic.

2. On Approval of the Strategy for the Socio-Economic Development of the North Caucasus Federal District for the Period up to 2030 : Order of the Government of the Russian Federation № 1089-r from 30.04.2022 (as amended on 21.10.2024). — URL: https://docs.cntd.ru/document/350317169 (date of access: 20.04.2026). — Text : electronic.

3. On Approval of the Strategy for the Socio-Economic Development of the Kabardino-Balkarian Republic up to 2040 : Order of the Government of the Kabardino-Balkarian Republic № 384-rp from 17.09.2021 (as amended on 27.03.2023). — URL: https://docs.cntd.ru/document/574893299 (date of access: 20.04.2026). — Text : electronic.

4. Federal State Statistics Service (Rosstat) : official website. — URL: https://rosstat.gov.ru (date of access: 20.04.2026). — Text : electronic.

5. *Andrianova, Yu.* Priority Areas for Tourism Development in Russia / Yu. Andrianova, V. Filatov // Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. — 2022. — № 2. — P. 20–24. — DOI 10.47576/2411-9520_2022_2_20.

6. *Antonova, N.* Human and Society in the «New Normality»: A Review of Sociological Studies of the Pandemic / N. Antonova // Bulletin of the South Ural State University. Series: Social Sciences and the Humanities. — 2023. — Vol. 23, № 1 — P. 64–72. — DOI 10.14529/ssh230108.

7. *Bagomedov, M.* Development Risks and Potential Opportunities of the Regions of the North Caucasus Federal District under the New Economic Normality / M. Bagomedov // Regional Problems of Economic Transformation. — 2022. — № 11 (145). — P. 86–97. — DOI 10.26726/1812-7096-2022-11-86-97.

8. *Batov, G.* Classification and Typology of the Regions of the North Caucasus Federal District / G. Batov, L. Makoeva, Z. Tavasieva // Regional Economics and Management. — 2023. — № 2 (74). — Art. 7411. — DOI 10.24412/1999-2645-2023-274-11.

9. *Gimbatov, Sh.* Socio-Economic Prerequisites for Migration Processes in the North Caucasus Federal District / Sh. Gimbatov // Regional Problems of Economic Transformation. — 2021. — № 10. — P. 175–181. — DOI 10.26726/1812-7096-2021-10-175-181.

10. *Sirazhudinova, S.* Prospects for Balanced Economic Development of the North Caucasus Federal District in the Post-Crisis Period / S. Sirazhudinova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2024. — № 11, Vol. 2. — P. 283–287. — DOI 10.17513/vaael.3854.

11. *Sirazhudinova, S.* Constraints and Opportunities for Balanced Economic Development of the North Caucasus Federal District under the «New Normality» / S. Sirazhudinova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. — 2024. — № 4, Vol. 2. — P. 284–287. — DOI 10.17513/vaael.3395.

12. Digital Economy of the North Caucasus Federal District: Current State and Development Prospects / B. Tokaeva, A. Tokaeva, E. Khadikova, M. Bagieva // Management Accounting. — 2022. — № 12-4. — P. 1172–1180. — DOI 10.25806/uu12-420221172-1180.

Об авторе

Тагаев Давид Артурович, *аспирант кафедры экономики, Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова, Владикавказ, Россия, tagaev-d@rambler.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 25.05.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

© 2026 Тагаев Д. А.

About the Author

David Tagaev, *Postgraduate Student of the Department of Economics, North Ossetian State University named after Kosta Levanovich Khetagurov, Vladikavkaz, Russia, tagaev-d@rambler.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 25.05.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 D. Tagaev

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.006
УДК 332.1:338.43

МАТРИЧНАЯ МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА ПРОСТРАНСТВЕННЫХ ДИСПРОПОРЦИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВЫХ ЗЕРНОВЫХ КОМПЛЕКСОВ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ И РЕГИОНОВ ЮГА РОССИИ

Черникова В. Д.*[1]
[1] *Ростовский филиал Российской таможенной академии, Ростов-на-Дону, Россия*
** chernikova_vd@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* Пространственная неоднородность зернового производства российских регионов проявляется в различиях масштабов выпуска, урожайности, экспортной активности и уровня цифровизации. Это затрудняет сопоставление территориально-отраслевых зерновых комплексов и обоснование дифференцированных мер региональной аграрной политики. Цель исследования состоит в разработке и апробации матричной методики мониторинга пространственных диспропорций зерновых комплексов. *Материалы и методы.* Информационную базу составили данные Росстата, Федеральной таможенной службы России, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, рейтинги цифровой зрелости регионов и материалы региональных органов управления агропромышленным комплексом за 2025 г. Исследование охватывает Краснодарский, Ставропольский и Алтайский края, Ростовскую, Курскую и Саратовскую области. Применены многомерный сравнительный анализ, матричное представление данных и нормирование четырех показателей по их максимальным значениям в выборке. Интегральный индекс конкурентной позиции региона рассчитан как среднее арифметическое нормированных значений валового сбора, урожайности, экспорта и цифровизации. *Результаты исследования.* Предложено определение территориально-отраслевого зернового комплекса и сформирована матрица межрегиональных различий. Наибольшее значение индекса получено для Краснодарского края — 0,978. Ставропольский край и Ростовская область отнесены к потенциальным лидерам со значениями 0,726 и 0,669 соответственно. Алтайский край, Курская и Саратовская области вошли в группу регионов развития. Установлено, что основным ограничением конкурентной позиции Ростовской области является низкая урожайность при значительных объемах валового сбора и экспорта. *Обсуждение и заключение.* Предложенная методика позволяет выявлять сильные и слабые стороны региональных зерновых комплексов и определять направления адресной поддержки. Полученные оценки имеют апробационный характер вследствие неоднородности региональных экспортных данных и условного преобразования качественной оценки цифровизации в количественный коэффициент. Практическое применение методики требует унификации информационной базы и регулярного обновления показателей.

Ключевые слова: пространственные диспропорции, территориально-отраслевой зерновой комплекс, матричная методика, мониторинг, цифровизация, Ростовская область, Юг России.

Для цитирования: Черникова В. Д. Матричная методика мониторинга пространственных диспропорций территориально-отраслевых зерновых комплексов Ростовской области и регионов Юга России. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):79-89. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.006.

Research article

JEL R11 R58 Q18

MATRIX METHOD FOR MONITORING SPATIAL DISPARITIES IN TERRITORIAL-SECTORAL GRAIN COMPLEXES OF THE ROSTOV REGION AND THE SOUTH OF RUSSIA

Chernikova V.*[1]

[1] *Rostov Branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia*

** chernikova_vd@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* Spatial heterogeneity in Russian grain production is reflected in differences in production scale, grain yield, export activity, and digitalisation. These differences complicate comparisons between territorial-sectoral grain complexes and the justification of differentiated regional agricultural policies. The study aims to develop and test a matrix method for monitoring spatial disparities in regional grain complexes. *Materials and methods.* The information base comprises 2025 data from the Federal State Statistics Service, the Federal Customs Service, the Ministry of Agriculture, digital maturity rankings, and regional agricultural authorities. The sample includes Krasnodar, Stavropol and Altai Territories and the Rostov, Kursk and Saratov Regions. Multidimensional comparative analysis, matrix representation of data, and normalisation of four indicators by their maximum values in the sample were applied. The integral index of a region's competitive position was calculated as the arithmetic mean of normalised gross grain harvest, grain yield, exports, and digitalisation. *Research results.* A definition of a territorial-sectoral grain complex is proposed, and a matrix of interregional differences is constructed. Krasnodar Territory has the highest index value of 0,978. Stavropol Krai and the Rostov Region are classified as potential leaders, with values of 0,726 and 0,669, respectively. Altai Territory and the Kursk and Saratov Regions belong to the development group. The main constraint on the competitive position of the Rostov Region is its comparatively low grain yield despite substantial gross harvest and export volumes. *Discussion and conclusion.* The proposed method identifies the strengths and weaknesses of regional grain complexes and supports the selection of targeted policy measures. The estimates are preliminary because regional export data are methodologically heterogeneous and the qualitative assessment of digitalisation is converted into a quantitative coefficient using an author-defined scale. Practical application requires a unified database and regular updating of indicators.

Keywords: spatial disparities, territorial-sectoral grain complex, matrix method, monitoring, digitalisation, Rostov region, South of Russia.

For citation: Chernikova V. Matrix Method for Monitoring Spatial Disparities in Territorial-Sectoral Grain Complexes of the Rostov Region and the South of Russia. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):79-89. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.006.

Введение

Зерновое хозяйство является базовой отраслью агропромышленного комплекса России, обеспечивающей продовольственную безопасность и играющей существенную роль в формировании экспортных доходов. Ростовская область, Краснодарский и Ставропольский края традиционно относятся к крупнейшим зернопроизводящим регионам страны и вносят значительный вклад в общий объем производства и экспорта зерна.

Проблема пространственных диспропорций в агропромышленном комплексе требует перехода от фиксации различий к их количественной оценке [2, с. 48–49].

Без соответствующего инструментария меры региональной поддержки не в полной мере учитывают особенности отдельных территорий. Для зернового хозяйства эта проблема особенно актуальна, поскольку системные эффекты масштаба могут как усиливать, так и нивелировать природные преимущества регионов [4]. В условиях санкционного давления и необходимости достижения технологического суверенитета [7, с. 106] мониторинг пространственных диспропорций приобретает значение инструмента обоснования управленческих решений.

Теоретическую основу исследования составили труды Н. Н. Колосовского и П. Я. Бакланова, посвященные экономическому районированию, пространственным структурам и территориальным системам [1, 5]. В современной экономической науке территориально-отраслевой комплекс рассматривается как система взаимосвязанных предприятий и производств, объединяющая отраслевые и пространственные характеристики. Применительно к зерновому хозяйству используется также понятие «зернопродуктовый подкомплекс», охватывающее производство, хранение и переработку зерна, а также реализацию конечной продукции [3, 16].

В настоящем исследовании территориально-отраслевой зерновой комплекс (ТОЗК) определяется как пространственно локализованная система взаимосвязанных производственных, логистических и управленческих элементов, включающая сельскохозяйственных производителей, элеваторы, перерабатывающие предприятия, трейдеров, портовые мощности и цифровые платформы. Такая система функционирует в границах региона или группы регионов и характеризуется специфическими природными, экономическими, инфраструктурными и институциональными условиями.

В Ростовской области высокий объем экспорта зерна — 6,1 млн т — сочетается со сравнительно низкой урожайностью — 26,1 ц/га, что на 44,8 % ниже показателя Краснодарского края, составляющего 47,3 ц/га. Такое соотношение свидетельствует о несбалансированности производственных и рыночных характеристик регионального зернового комплекса. В научной литературе представлены различные подходы к изучению региональной дифференциации и оценке устойчивости экономических систем. В работе С. Н. Бородина применен индексный метод оценки устойчивого развития региона [2], а в исследовании Г. Б. Клейнера раскрыты системные закономерности организации экономики [4]. Вместе с тем данные подходы не предусматривают совместной оценки производственных, экспортных и цифровых характеристик территориально-отраслевых зерновых комплексов. В связи с этим цель исследования состоит в разработке и апробации матричной методики мониторинга пространственных диспропорций ТОЗК. Апробация проводится на материалах регионов Юга России, тогда как субъекты других федеральных округов используются в качестве объектов сравнительного анализа. Полученные оценки служат основанием для определения направлений повышения конкурентной позиции Ростовской области.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориальных органов за 2025 г. о валовом сборе зерна и урожайности. Для характеристики экспортной активности использованы доступные материалы таможенной статистики, отраслевые обзоры и сведения региональных органов управления АПК. Поскольку экспортные показатели сформированы по различным методикам и не во всех случаях охватывают одинаковые периоды, их сопоставление проводилось с соответствующими ограничениями.

Уровень цифровизации оценивался по региональным рейтингам цифровой зрелости и отраслевым сведениям о внедрении систем точного земледелия, цифровых платформ и ФГИС «Зерно». Данные использовались как косвенная характеристика

цифровизации зернового комплекса, поскольку специализированный сопоставимый показатель по регионам отсутствует.

В сравнительный анализ включены шесть регионов. Краснодарский и Ставропольский края, а также Ростовская область образуют базовую группу крупнейших зернопроизводящих субъектов Южного и Северо-Кавказского федеральных округов. Курская и Саратовская области и Алтайский край включены в выборку для расширения пространственного сопоставления и представления регионов других федеральных округов, различающихся природно-климатическими и инфраструктурными условиями. Выборка сформирована целенаправленно для апробации методики и не претендует на статистическую репрезентативность по отношению ко всей совокупности российских регионов.

Система оценки включает четыре показателя: валовой сбор характеризует масштаб зернового производства, урожайность — эффективность использования посевных площадей, экспорт — степень вовлеченности региона во внешние поставки, уровень цифровизации — интенсивность внедрения цифровых технологий в зерновом комплексе. Выбор показателей обусловлен их содержательной связью с целью исследования и возможностью межрегионального сопоставления.

В исследовании применены методы многомерного сравнительного анализа, матричного представления данных и нормирования показателей.

На первом этапе сформирована цветовая матрица, в которой значения показателей сопоставлялись со средними значениями по выборке: выше среднего, в пределах ±10 % от среднего и ниже среднего. На втором этапе исходные значения валового сбора, урожайности и экспорта нормировались посредством деления на максимальное значение соответствующего показателя в выборке. Качественная оценка цифровизации преобразована в количественные коэффициенты: высокому уровню присвоено значение 1,0, среднему — 0,7. Эта шкала является авторской и используется исключительно для сравнительной апробации методики. Интегральный индекс конкурентной позиции региона рассчитан как среднее арифметическое четырех нормированных показателей; каждому из них присвоен равный вес — 0,25.

Результаты исследования

Исходные данные, использованные для построения матрицы и расчета интегрального индекса конкурентной позиции регионов, представлены в таблице 1. В анализ включены валовой сбор зерна, урожайность, объем экспорта и оценка уровня цифровизации. Основная часть показателей относится к 2025 г.; различия в периодах наблюдения и порядке формирования отдельных экспортных данных указаны в примечаниях к таблице 1.

Таблица 1 — **Показатели территориально-отраслевых зерновых комплексов регионов РФ в 2025 г.***

Table 1 — **Indicators of Territorial-Sectoral Grain Complexes of Russian Regions in 2025**

Регион	Валовой сбор, млн т	Урожайность, ц/га	Экспорт, млн т	Уровень цифровизации
Краснодарский край	11,3	47,3	15,8	высокий
Ставропольский край	9,7	44,5	7,75	средний
Ростовская область	8,9	26,1	6,1	высокий
Алтайский край	5,8	25,0	1,1	высокий
Саратовская область	5,6	19,9	0,63	средний
Курская область	3,1	52,0	0,86	средний

** Составлена автором по данным [6, 8–12].*

Сопоставление регионов по объемам экспорта зерна осложняется отсутствием единой общедоступной статистической базы в разрезе субъектов Российской Федерации.

Необходимые сведения представлены в отраслевых отчетах, материалах таможенной статистики и региональных информационных ресурсах и различаются по периодам наблюдения и методике учета. Так, опубликованный объем экспорта Краснодарского края — 15,8 млн т за восемь месяцев 2025 г. — включает не только зерно собственного производства, но и продукцию других регионов, отгруженную через порты края. Для Ставропольского края доступны плановые показатели в диапазоне 7,5–8,0 млн т, а не фактические данные об экспорте. Сведения по Курской области приведены совместно с данными по Орловской области. Показатели валового сбора и урожайности Курской области приведены по оперативным данным на 8 сентября 2025 г., до начала уборки кукурузы на зерно [6]. Показатель прямого экспорта Саратовской области — 0,63 млн т — не учитывает зерно, отгруженное через логистическую инфраструктуру других регионов.

Указанные различия ограничивают сопоставимость экспортных данных. Поэтому рассчитанный на их основе интегральный индекс конкурентной позиции региона имеет апробационный характер и предназначен для выявления общих межрегиональных различий и факторов, ограничивающих развитие зерновых комплексов. Его значения не следует интерпретировать как окончательный рейтинг регионов. Использование индекса для обоснования управленческих решений требует формирования унифицированной базы экспортных данных с разделением зерна собственного производства и транзитных поставок. По данным таблицы 1 рассчитаны средние значения количественных показателей по рассматриваемой выборке: валовой сбор зерна — 7,40 млн т, урожайность — 35,80 ц/га, экспорт — 5,37 млн т. Сопоставление региональных показателей со средними значениями положено в основу цветовой матрицы пространственных диспропорций, представленной в таблице 2. Значения, превышающие средний уровень более чем на 10 %, обозначены белым цветом, находящиеся в пределах ±10 % от среднего — серым, значения ниже среднего более чем на 10 % — черным. Такое представление позволяет визуально определить сильные и слабые позиции каждого региона по рассматриваемым показателям.

Таблица 2 — **Цветовая матрица пространственных диспропорций***
Table 2 — **Colour Matrix of Spatial Disparities**

Регион	Валовой сбор	Урожайность	Экспорт	Цифровизация
Краснодарский край				
Ставропольский край				
Ростовская область				
Алтайский край				
Курская область				
Саратовская область				

** Составлена автором на основе данных таблицы 1.*

Цветовая матрица выявляет различия в структуре конкурентных преимуществ рассматриваемых регионов. В Краснодарском крае значения валового сбора, урожайности и экспорта превышают средние показатели по выборке. Ставропольский край характеризуется валовым сбором, урожайностью и экспортным показателем выше среднего уровня, тогда как уровень цифровизации оценивается как средний. В Ростовской области значительные объемы валового сбора и экспорта сочетаются с урожайностью ниже среднего уровня, что ограничивает конкурентную позицию регионального зернового комплекса. Курская область имеет максимальную

урожайность при сравнительно небольших объемах производства и экспорта. Сильной стороной Алтайского края является высокий уровень цифровизации, тогда как Саратовская область уступает другим регионам по всем количественным показателям. Цветовая матрица отражает положение регионов по отдельным показателям, но не дает их обобщенной количественной оценки. Для комплексного сопоставления регионов рассчитан интегральный индекс конкурентной позиции (*Ii*). Нормировка выполняется делением значения каждого показателя для *i*-го региона на максимальное значение этого показателя среди всех регионов выборки (1):

$$I_i = \frac{1}{4}\left(\frac{V_i}{\max_j V_j} + \frac{Y_i}{\max_j Y_j} + \frac{E_i}{\max_j E_j} + \frac{D_i}{\max_j D_j}\right), \quad (1)$$

где *Vi, Yi, Ei, Di* — соответственно валовой сбор, урожайность, экспорт и уровень цифровизации *i*-го региона, а max_jVj, *maxYj, maxEj, maxDj* — максимальные значения соответствующих показателей по рассматриваемой выборке регионов.

Результаты нормирования исходных данных и итоговые значения индекса представлены в таблице 3. Для интерпретации интегрального индекса конкурентной позиции предложена авторская шкала, включающая четыре группы регионов: лидеры ($Ii \geq 0{,}8$), потенциальные лидеры ($0{,}6 \leq Ii < 0{,}8$), регионы развития ($0{,}4 \leq Ii < 0{,}6$) и догоняющие регионы ($Ii < 0{,}4$). В рассматриваемой выборке догоняющие регионы отсутствуют. К группе лидеров относится Краснодарский край с индексом 0,978. Группу потенциальных лидеров образуют Ставропольский край (0,726) и Ростовская область (0,669). В группу регионов развития входят Алтайский край (0,516), Курская область (0,507) и Саратовская область (0,405). Конкурентную позицию Ростовской области в наибольшей степени ограничивает урожайность: ее нормированное значение составляет 0,502.

Таблица 3 — **Покомпонентный расчет и итоговое значение интегрального индекса конкурентной позиции региона***

Table 3 — **Component-by-Component Calculation and Final Value of the Integral Competitive Position Index of the Region**

Регион	Норм. сбор	Норм. урожайность	Норм. экспорт	Норм. цифр.	Интегр. индекс
Краснодарский край	11,3/11,3 = 1,000	47,3/52,0 = 0,910	15,8/15,8 = 1,000	1,0/1,0 = 1,000	0,978
Ставропольский край	9,7/11,3 = 0,858	44,5/52,0 = 0,856	7,75/15,8 = 0,491	0,7/1,0 = 0,700	0,726
Ростовская область	8,9/11,3 = 0,788	26,1/52,0 = 0,502	6,1/15,8 = 0,386	1,0/1,0 = 1,000	0,669
Алтайский край	5,8/11,3 = 0,513	25,0/52,0 = 0,481	1,1/15,8 = 0,070	1,0/1,0 = 1,000	0,516
Курская область	3,1/11,3 = 0,274	52,0/52,0 = 1,000	0,86/15,8 = 0,054	0,7/1,0 = 0,700	0,507
Саратовская область	5,6/11,3 = 0,496	19,9/52,0 = 0,383	0,63/15,8 = 0,040	0,7/1,0 = 0,700	0,405

** Рассчитана автором на основе данных таблицы 1 по формуле (1).*

С учетом выявленного ограничения для Ростовской области предлагаются следующие направления повышения урожайности:

– внедрение систем точного земледелия, обеспечивающих дифференцированное использование производственных ресурсов. По данным [17], применение таких систем может способствовать повышению урожайности на 10–15 % в среднесрочной перспективе. При исходном значении 26,1 ц/га это соответствует диапазону 28,7–30,0 ц/га;

– развитие цифрового агроконсультирования сельскохозяйственных производителей, включая предоставление

оперативных агрометеорологических данных, электронных карт полей и рекомендаций по выбору сортов и сроков проведения агротехнических работ;

– стимулирование применения влагосберегающих технологий посредством субсидирования приобретения необходимого оборудования и внедрения технологии нулевой обработки почвы. Выбор конкретных мер должен учитывать природно-климатические условия отдельных территорий и экономическую эффективность их применения. Для малых и средних предприятий применение подобных мер необходимо рассматривать также с позиций экономической устойчивости, значение которой раскрывается в исследовании А. С. Чепало и О. Н. Потаповой [13]. Комплексная реализация указанных мер может способствовать снижению зависимости производства от погодных факторов, повышению урожайности и укреплению конкурентной позиции зернового комплекса Ростовской области.

Обсуждение

Последовательность применения разработанной методики включает формирование исходной информационной базы, построение цветовой матрицы, расчет интегрального индекса, группировку регионов и определение направлений региональной аграрной политики (рис. 1).

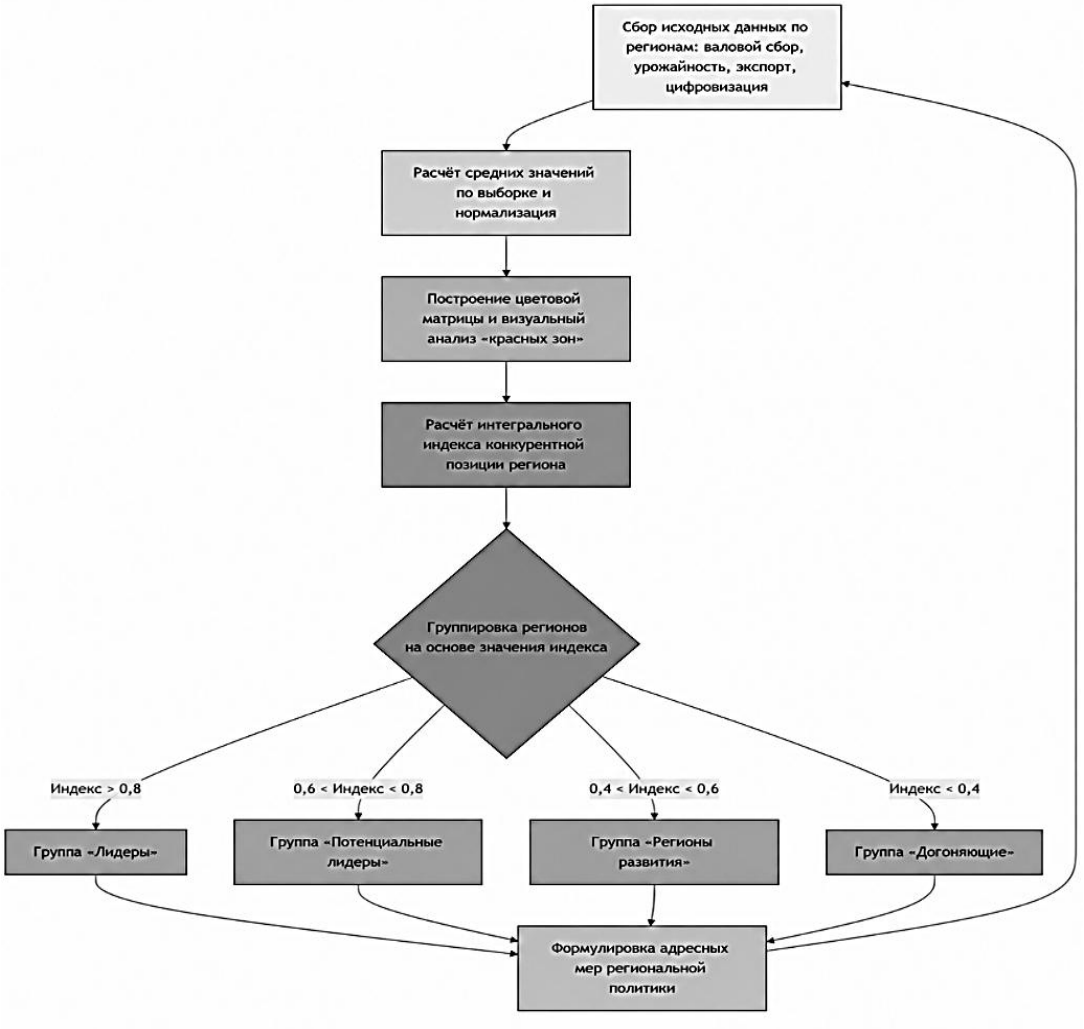


Рисунок 1 — **Алгоритм мониторинга пространственных диспропорций территориально-отраслевых зерновых комплексов***

Figure 1 — **Algorithm for Monitoring Spatial Disparities of Territorial-Sectoral Grain Complexes**

* *Составлен автором по результатам исследования.*

Полученные результаты показывают, что значительные объемы производства и экспорта не всегда сопровождаются сбалансированным развитием зернового комплекса. В частности, конкурентную позицию Ростовской области ограничивает сравнительно низкая урожайность, несмотря на высокие значения валового сбора и экспорта. Курская область, напротив, имеет максимальную урожайность при менее значительных масштабах производства и экспортных поставок. Эти различия подтверждают целесообразность совместного рассмотрения нескольких характеристик региональных зерновых комплексов.

В зарубежной литературе исследуются отдельные составляющие, включенные в разработанную систему оценки. Dietrich et al. используют показатель интенсивности землепользования, основанный на соотношении фактической и референтной урожайности, и применяют его для глобального анализа различий в использовании сельскохозяйственных земель [14]. Finger et al. рассматривают потенциальное влияние цифровых инноваций на устойчивость сельского хозяйства [15]. В отличие от указанных подходов, разработанная методика объединяет производственные, экспортные и цифровые характеристики региональных зерновых комплексов. Вместе с тем различие целей, объектов и уровней анализа не позволяет считать данные работы прямыми аналогами предложенного инструментария.

Интерпретация полученных результатов должна учитывать ряд ограничений. Экспортные показатели различаются по периодам наблюдения, территориальному охвату и составу учитываемых товарных потоков. Оценка цифровизации основана на косвенных данных и их преобразовании в количественные коэффициенты по авторской шкале. Равные веса показателей и пороговые значения, используемые для группировки регионов, также носят условный характер и требуют проверки на чувствительность. Кроме того, исследование охватывает шесть регионов и отражает их состояние преимущественно за один период, поэтому полученные выводы не могут быть распространены на всю совокупность субъектов Российской Федерации без дополнительной апробации.

С учетом указанных ограничений методика может использоваться органами управления АПК как диагностический инструмент для сопоставления регионов, выявления показателей, ограничивающих их конкурентные позиции, и предварительного обоснования мер поддержки. Ее дальнейшее развитие связано с унификацией региональных экспортных данных, расширением выборки, формированием динамических рядов и проверкой результатов при различных вариантах взвешивания показателей. Необходимы также разработка специализированной системы индикаторов цифровизации зерновых комплексов и автоматизация регулярного обновления расчетов. После проверки базовой модели состав показателей может быть расширен за счет характеристик переработки, логистической обеспеченности, экологической нагрузки и социальной устойчивости сельских территорий.

Заключение

Проведенное исследование показало, что пространственные диспропорции территориально-отраслевых зерновых комплексов определяются не столько масштабом производства, сколько соотношением валового сбора, урожайности, экспортной активности и цифровизации. Разработанная методика объединяет матричное представление данных и интегральную оценку, что позволяет выявлять структуру конкурентной позиции региона и показатели, сдерживающие ее укрепление. Апробация методики показала наиболее сбалансированное развитие зернового комплекса Краснодарского края, тогда как для Ростовской области основным ограничением остается низкая урожайность при значительных объемах производства и экспорта. Методика обеспечивает переход от описательного сопоставления регионов к количественной

диагностике диспропорций и обоснованию дифференцированных мер аграрной политики. Вследствие неоднородности экспортных данных и условности оценки цифровизации полученные значения индекса имеют апробационный характер. Его практическое применение требует унификации исходной информации и проведения расчетов в динамике.

Список литературы

1. *Бакланов, П. Я.* Пространственные структуры и территориальные системы в региональном развитии. Избранное / П. Я. Бакланов ; Тихоокеанский институт географии Дальневосточного отделения Российской академии наук. — Владивосток, 2024. — 464 с.

2. *Бородин, С. Н.* Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода / С. Н. Бородин // Экономика региона. — 2023. — Т. 19, № 1. — С. 45–59. — DOI 10.17059/ekon.reg.2023-1-4.

3. *Водопьянов, Д. С.* Совершенствование организационно-структурного строения регионального зернопродуктового подкомплекса и взаимоотношений между его хозяйствующими субъектами: на материалах Курской области : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. С. Водопьянов ; Курская государственная сельскохозяйственная академия имени И. И. Иванова. — Курск, 2006. — 21 с.

4. *Клейнер, Г. Б.* Системная экономика: шаги развития : монография / Г. Б. Клейнер. — Москва : Научная библиотека, 2021. — 746 с.

5. *Колосовский, Н. Н.* Теория экономического районирования / Н. Н. Колосовский. — Москва : Мысль, 1969. — 335 с.

6. Курская область в 2025 г. собрала более 3 млн тонн зерна, урожайность — 52 ц/га / Интерфакс-Россия. — 2025. — URL: https://www.interfax-russia.ru/index.php/center/news/kurskaya-oblast-v-2025g-sobrala-bolee-3-mln-tonn-zerna-urozhaynost-52-c-ga (дата обращения: 28.05.2026). — Текст : электронный.

7. *Нестулаева, Д. Р.* Экономические санкции коллективного Запада как катализатор процесса обеспечения технологического суверенитета российской экономики / Д. Р. Нестулаева // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2023. — Т. 12, № 4. — С. 105–111. — DOI 10.24412/2225-8264-2023-4-105-111.

8. Посевные площади, валовые сборы и урожайность сельскохозяйственных культур в Алтайском крае в 2025 году / Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. — URL: https://22.rosstat.gov.ru/folder/34967 (дата обращения: 28.05.2026). — Текст : электронный.

9. Окончательные итоги уборки урожая сельскохозяйственных культур в 2025 году / Управление Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области. — URL: https://61.rosstat.gov.ru/folder/127088/document/282300 (дата обращения: 28.05.2026). — Текст : электронный.

10. Посевные площади и валовые сборы сельскохозяйственных культур в Саратовской области в 2025 году / Управление Федеральной службы государственной статистики по Саратовской области. — URL: https://64.rosstat.gov.ru/info_graf/document/282619 (дата обращения: 28.05.2026). — Текст : электронный.

11. *Долбунова, Е.* Производство зерновых и масличных на Юге снизилось не только из-за погоды. Негативно на сбор повлиял недостаток средств у хозяйств / Е. Долбунова // Агроинвестор. — 2025. — 29 нояб. — URL: https://www.agroinvestor.ru/regions/news/45241-proizvodstvo-zernovykh-i-maslichnykh-na-yuge-snizilos-ne-tolko-iz-za-pogody (дата обращения: 28.05.2026). — Текст : электронный.

12. Социально-экономическое положение Южного федерального округа в 2025 году / Федеральная служба государственной статистики. — Москва : Росстат, 2026. — 65 с. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/juzhn_fo_2025.pdf (дата обращения: 28.05.2026). — Текст : электронный.

13. *Чепало, А. С.* Устойчивое развитие как стратегический императив экономического роста субъектов малого и среднего предпринимательства / А. С. Чепало, О. Н. Потапова // Вопросы экономики и права. — 2024. — № 187. — С. 55–61. — DOI 10.14451/2.187.55. — EDN OVYPQD.

14. Measuring Agricultural Land-Use Intensity — A Global Analysis Using a Model-Assisted Approach / J. P. Dietrich, C. Schmitz, C. Müller, M. Fader, H. Lotze-Campen, A. Popp // Ecological Modelling. — 2012. — Vol. 232. — P. 109–118. — DOI 10.1016/j.ecolmodel.2012.03.002.

15. How Digital Innovations Can Lead to More Sustainable Agricultural Systems / R. Finger, R. Huber, Y. Wang, K. Späti, M.-H. Ehlers // Proceedings of the 3rd INFER Symposium on Agri-Tech Economics for Sustainable Futures, 21–22 September 2020, Harper Adams University, Newport, United Kingdom / ed. by K. Behrendt, D. Paparas. — Newport : Harper Adams University, 2020. — P. 14–18. — DOI 10.3929/ethz-b-000445411.

16. *Kaplan, R. S.* The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70, № 1. — P. 71–79.

17. *Алфеева, У.* Цифровая трансформация АПК в ЮФО и СКФО может повысить урожайность до 15 % / У. Алфеева // РБК Ростов. — 2024. — 11 окт. — URL: https://rostov.rbc.ru/rostov/11/10/2024/670786079a79479a9fe9be52 (дата обращения: 30.05.2026). — Текст : электронный.

References

1. *Baklanov, P.* Spatial Structures and Territorial Systems in Regional Development. Selected Works / P. Baklanov ; Pacific Geographical Institute, Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences. — Vladivostok, 2024. — 464 p.

2. *Borodin, S.* A Model for Assessing Sustainable Regional Development Based on the Index Method / S. Borodin // Economy of Regions. — 2023. — Vol. 19, № 1. — P. 45–59. — DOI 10.17059/ekon.reg.2023-1-4.

3. *Vodopyanov, D.* Improving the Organizational and Structural Arrangement of the Regional Grain Product Subcomplex and Relationships Between Its Economic Entities: Evidence from the Kursk Region : Abstract of Cand. Sci. (Econ.) Dis. : 08.00.05 / D. Vodopyanov ; Kursk State Agricultural Academy named after I. Ivanov. — Kursk, 2006. — 21 p.

4. *Kleiner, G. B.* System Economics: Steps of Development : monograph / G. B. Kleiner. — Moscow : Scientific Library Publishing House, 2021. — 746 p.

5. *Kolosovsky, N.* Theory of Economic Zoning / N. Kolosovsky. — Moscow : Mysl, 1969. — 335 p.

6. Kursk Region Harvested More Than 3 Million Tons of Grain in 2025, Yield Reached 52 Centners per Hectare / Interfax-Russia. — 2025. — URL: https://www.interfax-russia.ru/index.php/center/news/kurskaya-oblast-v-2025g-sobrala-bolee-3-mln-tonn-zerna-urozhaynost-52-c-ga (date of access: 28.05.2026). — Text : electronic.

7. *Nestulaeva, D.* Economic Sanctions of the Collective West as a Catalyst for Ensuring the Technological Sovereignty of the Russian Economy / D. Nestulaeva // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies. — 2023. — Vol. 12, № 4. — P. 105–111. — DOI 10.24412/2225-8264-2023-4-105-111.

8. Sown Areas, Gross Harvests and Yields of Agricultural Crops in the Altai Territory in 2025 / Office of the Federal State Statistics Service for the Altai Territory and the Altai Republic. — URL: https://22.rosstat.gov.ru/folder/34967 (date of access: 28.05.2026). — Text : electronic.

9. Final Results of Agricultural Crop Harvesting in 2025 / Office of the Federal State Statistics Service for the Rostov Region. — URL: https://61.rosstat.gov.ru/folder/127088/document/282300 (date of access: 28.05.2026). — Text : electronic.

10. Sown Areas and Gross Harvests of Agricultural Crops in the Saratov Region in 2025 / Office of the Federal State Statistics Service for the Saratov Region. — URL: https://64.rosstat.gov.ru/info_graf/document/282619 (date of access: 28.05.2026). — Text : electronic.

11. *Dolbunova, E.* Grain and Oilseed Production in Southern Russia Declined Not Only Because of Weather Conditions. Lack of Funds at Farms Had a Negative Impact on the Harvest / E. Dolbunova // Agroinvestor. — 2025. — November, 29. — URL: https://www.agroinvestor.ru/regions/news/45241-proizvodstvo-zernovykh-i-maslichnykh-na-yuge-snizilos-ne-tolko-iz-za-pogody (date of access: 28.05.2026). — Text : electronic.

12. Socio-Economic Situation of the Southern Federal District in 2025 / Federal State Statistics Service. — Moscow : Rosstat, 2026. — 65 p. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/juzhn_fo_2025.pdf (date of access: 28.05.2026). — Text : electronic.

13. *Chepalo, A.* Sustainable Development as a Strategic Imperative for the Economic Growth of Small and Medium-Sized Enterprises / A. Chepalo, O. Potapova // Economic and Law Issues. — 2024. — № 187. — P. 55–61. — DOI 10.14451/2.187.55. — EDN OVYPQD.

14. Measuring Agricultural Land-Use Intensity — A Global Analysis Using a Model-Assisted Approach / J. P. Dietrich, C. Schmitz, C. Müller, M. Fader, H. Lotze-Campen, A. Popp // Ecological Modelling. — 2012. — Vol. 232. — P. 109–118. — DOI 10.1016/j.ecolmodel.2012.03.002.

15. How Digital Innovations Can Lead to More Sustainable Agricultural Systems / R. Finger, R. Huber, Y. Wang, K. Späti, M.-H. Ehlers // Proceedings of the 3rd INFER Symposium on Agri-Tech Economics for Sustainable Futures, 21–22 September 2020, Harper Adams University, Newport, United Kingdom / ed. by K. Behrendt, D. Paparas. — Newport : Harper Adams University, 2020. — P. 14–18. — DOI 10.3929/ethz-b-000445411.

16. *Kaplan, R. S.* The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70, № 1. — P. 71–79.

17. *Alfeeva, U.* Digital Transformation of the Agro-Industrial Complex in the Southern and North Caucasian Federal Districts May Increase Crop Yields by up to 15 % / U. Alfeeva // RBC Rostov. — 2024. — October, 11. — URL: https://rostov.rbc.ru/rostov/11/10/2024/670786079a79479a9fe9be52 (date of access: 30.05.2026). — Text : electronic.

Об авторе

Черникова Виктория Дмитриевна, *старший преподаватель кафедры экономической теории и международных экономических отношений, Ростовский филиал Российской таможенной академии, Ростов-на-Дону, Россия, chernikova_vd@mail.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 30.04.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Черникова В. Д.

About the Author

Victoria Chernikova, *Senior Lecturer of the Department of Economic Theory and International Economic Relations, Rostov Branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia, chernikova_vd@mail.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 30.04.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 V. Chernikova

РАЗДЕЛ 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.007
УДК 656.2:338.47

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ АГЕНТОВ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЕ[1]

Гузенко А. В.*[1]
[1] *Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия*
** mavriktana@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* Железнодорожная транспортная система объединяет группы логистических агентов, различающихся по функциям, ресурсам и характеру участия в перевозочном процессе. Их взаимодействие формирует условия движения материального, информационного, финансового и сервисного потоков, а также влияет на распределение затрат, доходов и операционных рисков. Поэтому анализ организационно-экономических факторов такого взаимодействия позволяет раскрыть причины неоднородности рентабельности логистических агентов и определить их роль в обеспечении устойчивости железнодорожных перевозок. *Материалы и методы.* В основу исследования положены открытые данные о грузовой работе железнодорожного транспорта за 2020–2025 гг., включая погрузку, тарифный грузооборот, грузооборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии и распределение погрузки по номенклатурным группам. Для сопоставления логистических агентов использованы финансовые показатели организаций, представляющих грузоотправителей и грузополучателей, инфраструктурных субъектов, перевозчиков и операторов, терминально-логистические предприятия, посредников, цифровые платформы, регулирующие и финансово-сервисные структуры. В работе проведено сравнение показателей грузовой базы и финансовых результатов компаний, выполнена группировка агентов по роли в перевозочном процессе и дана организационно-экономическая интерпретация различий их рентабельности. *Результаты исследования.* Различия рентабельности логистических агентов связаны с тем, какое место они занимают в перевозочном процессе. Одни группы входят в систему через грузовую базу и платежеспособный спрос, другие несут инфраструктурную нагрузку, работают с подвижным составом, обеспечивают терминальную обработку, цифровое сопровождение, регулирование или сервисное обеспечение. Поэтому структура затрат, источники дохода и операционные риски у них складываются по-разному, особенно при изменении объема погрузки и состава перевозимых грузов. Выявленные факторы позволяют рассматривать рентабельность логистических агентов как результат их взаимодействия в едином перевозочном процессе, а не как изолированный показатель деятельности отдельных предприятий. *Обсуждение и заключение.* Полученные результаты показывают, что рентабельность логистических агентов в железнодорожной транспортной системе имеет системную природу. Она формируется не только на уровне отдельных предприятий, но и через распределение функций между участниками перевозочного процесса. Поэтому различия финансовых результатов следует связывать с тем,

[1] Исследование выполнено в рамках государственного задания № 109-03-2026-007 от 15.01.2026.

какую роль каждая группа выполняет в движении груза, использовании инфраструктуры, организации перевозки, обработке потоков, информационном обмене, регулировании и сервисном сопровождении. Такой подход позволяет рассматривать взаимодействие логистических агентов как самостоятельный фактор экономической устойчивости железнодорожных перевозок и задает основу для дальнейшего анализа механизмов согласования их интересов в условиях изменения грузовой базы.

Ключевые слова: логистические агенты, железнодорожная транспортная система, рентабельность, грузовые перевозки, организационно-экономические факторы.

Для цитирования: Гузенко А. В. Организационно-экономические факторы взаимодействия логистических агентов в железнодорожной транспортной системе. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):90-102. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.007.

Research article

JEL R40 L91

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FACTORS OF INTERACTION OF LOGISTICS AGENTS IN THE RAILWAY TRANSPORT SYSTEM

Guzenko A.*[1]
[1] *Rostov State Transport University,*
Rostov-on-Don, Russia
** mavriktana@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* The rail transport system unites groups of logistics agents differing in their functions, resources, and the nature of their involvement in the transportation process. Their interactions shape material, information, financial, and service flows and influence the distribution of costs, revenues, and operational risks. Therefore, an analysis of the organizational and economic factors of this interaction allows us to uncover the causes of heterogeneity in the profitability of logistics agents and determine their role in ensuring the sustainability of rail transportation. *Materials and methods.* The study's information base consisted of publicly available statistical and analytical data on rail freight operations, the structure of loading by product group, and the financial performance of organizations representing the main groups of logistics agents. The study utilized methods of comparative analysis, grouping, typology, and organizational and economic interpretation of the indicators. The comparison was conducted using data for 2020–2025, taking into account loading dynamics, freight turnover, freight base structure, and the conditions for profitability of transportation participants. *Research results.* The study found that heterogeneity in logistics agent profitability is driven by their varying positions within the rail transport system. Participant groups have different relationships with freight capacity, infrastructure load, transportation operations, rolling stock utilization, terminal handling, digital support, regulation, and service support. This determines differences in cost structures, revenue sources, operational risks, and the ability to maintain financial stability as the volume and composition of shipments fluctuate. The identified factors allow us to consider logistics agent profitability as a result of their interactions within the overall transportation process, rather than as an isolated indicator of the performance of individual companies. *Discussion and conclusion.* The results demonstrate that the profitability of logistics agents in the rail transport system is systemic. It is determined not only at the level of individual companies but also through the distribution of functions among participants

in the transportation process. Therefore, differences in financial results should be linked to the role of each group in freight movement, infrastructure utilization, transportation organization, flow processing, information exchange, regulation, and service support. This approach allows us to consider the interaction of logistics agents as an independent factor in the economic sustainability of rail transportation and provides the basis for further analysis of mechanisms for aligning their interests in the face of changing freight demand.

Keywords: logistics agents, railway transport system, profitability, freight transportation, organizational and economic factors.

For citation: Guzenko A. Organizational and Economic Factors of Interaction of Logistics Agents in the Railway Transport System. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):90-102. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.007.

Введение

Железнодорожные грузовые перевозки формируются как результат взаимодействия нескольких групп логистических агентов, связанных между собой движением материального, информационного, финансового и сервисного потоков. В пределах одной транспортной системы они выполняют разные функции: одни формируют грузовую базу и платежеспособный спрос, другие обеспечивают инфраструктурные условия, перевозочную работу, терминальную обработку, экспедиторское сопровождение, цифровой обмен, регулирование и сервисное обеспечение. Поэтому финансовый результат участников складывается не изолированно, а под воздействием общей динамики погрузки, структуры грузовой номенклатуры, дальности перевозок, загрузки инфраструктуры, оборота подвижного состава и качества согласования операций [1, 2, 3]. Вопросы экономических отношений между субъектами транспортного рынка рассматриваются во взаимосвязи с повышением качества транспортных процессов [5].

На текущем этапе железнодорожная сеть работает в условиях снижения физической грузовой базы при сохранении значительного объема перевозочной работы [6, 7, 8, 9, 10]. Это усиливает различия между логистическими агентами, поскольку сокращение погрузки, изменение номенклатуры грузов и перераспределение потоков по направлениям по-разному отражаются на субъектах экономики, инфраструктурном контуре, перевозчиках, операторах, терминально-логистических предприятиях и посредниках. В связи с этим анализ организационно-экономических факторов взаимодействия логистических агентов позволяет раскрыть, за счет каких условий формируется неоднородность их рентабельности в железнодорожной транспортной системе.

Материалы и методы

Информационную основу исследования составили открытые статистические и аналитические данные о грузовой работе железнодорожного транспорта и структуре погрузки по номенклатурным группам [4, 6, 7, 8, 9, 10], а также финансовые показатели организаций, представляющих основные группы логистических агентов. В анализ включены данные за 2020–2025 гг., что позволяет сопоставить динамику погрузки, тарифного грузооборота, грузооборота с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии и изменения грузовой номенклатуры.

Методическая основа исследования включает сравнительный анализ, группировку, типологизацию и организационно-экономическую интерпретацию показателей. На первом этапе рассмотрены параметры грузовой работы железнодорожной сети, на втором — выделены группы логистических агентов и фокусные предприятия, на третьем — сопоставлены условия формирования их рентабельности. Такой подход позволяет связать финансовые

различия между участниками не только с результатами деятельности отдельных компаний, но и с их положением в цепи поставок, характером выполняемых операций, зависимостью от грузовой базы, инфраструктурной нагрузки, подвижного состава, терминальной обработки, цифрового сопровождения и регулирующих условий.

Обсуждение

Перед оценкой рентабельности логистических агентов необходимо сделать макроанализ среды, в которой складываются их доходы, затраты и операционные риски. В железнодорожных перевозках такими параметрами выступают объем предъявленных грузов, величина выполненной перевозочной работы, пробег вагонов в порожнем состоянии и состав грузовой базы. Именно они задают нагрузку на инфраструктуру, подвижной состав, терминальные мощности и сервисное сопровождение перевозочного процесса. Для дальнейшего анализа используются вышеперечисленные показатели. Погрузка отражает физический объем грузов, предъявленных к перевозке. Грузооборот показывает выполненную перевозочную работу с учетом расстояния перемещения. Поэтому снижение погрузки не всегда означает сопоставимое снижение нагрузки на железнодорожную систему: при сохранении значительного грузооборота меняются дальность перевозок, направления следования, состав грузовой базы и интенсивность использования отдельных участков инфраструктуры.

Структура погрузки по номенклатурным группам задает разные условия формирования рентабельности логистических агентов. Каменный уголь, нефть и нефтепродукты, руда, строительные грузы, химические и минеральные удобрения, зерно и лесные грузы различаются по дальности перевозок, сезонности, экспортной направленности, требованиям к вагонам, терминальной обработке и зависимости от пропускной способности отдельных направлений. Поэтому изменение долей грузовых групп отражается не только на объеме перевозочной работы, но и на распределении доходов, затрат и операционных рисков внутри транспортно-логистической системы. Для субъектов экономики это проявляется через транспортную составляющую в себестоимости и устойчивости каналов сбыта; для операторов — через оборот вагона, порожний пробег и структуру парка; для инфраструктурного контура — через загрузку пропускной и провозной способности; для терминально-логистических предприятий — через интенсивность использования мощностей и скорость обработки грузов (табл. 1).

Таблица 1 — **Общие показатели железнодорожных грузовых перевозок***
Table 1 — **General Indicators of Railway Freight Transport**

Год	Погрузка на сети РЖД, млн т	Тарифный грузооборот, млрд т-км	Грузооборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии, млрд т-км
2020	1 243,6	2 544,4	3 220,6
2021	1 282,9	2 637,8	3 319,6
2022	1 234,3	2 636,1	3 300,4
2023	1 232,3	2 636,7	3 274,6
2024	1 181,4	2 523,8	3 112,9
2025	1 115,8	2 477,8	3 075,1

** Составлена автором по данным [6, 7, 8, 9, 10].*

За 2020–2025 гг. показатели грузовой работы сети ОАО «РЖД» демонстрируют нисходящую динамику после кратковременного восстановления в 2021 г.

Максимальные значения по всем трем показателям пришлись на 2021 г.: погрузка составила 1 282,9 млн т, тарифный грузооборот — 2 637,8 млрд т-км, грузо-

оборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии — 3 319,6 млрд т-км. После этого началось постепенное сокращение физического объема погрузки, которое особенно усилилось в 2024–2025 гг.

В целом динамика 2020–2025 гг. показывает, что железнодорожная сеть входит в период сокращения физической грузовой базы при сохранении значительного объема перевозочной и эксплуатационной работы.

Для анализа рентабельности логистических агентов это означает усиление различий между участниками системы: субъекты экономики сталкиваются с изменением условий вывоза продукции, операторы — с требованиями к эффективному использованию вагонного парка, а инфраструктурный контур — с необходимостью поддерживать перевозочную работу при снижении объема предъявленной погрузки (табл. 2).

Таблица 2 — **Погрузка по видам грузов на сети РЖД, млн т***
Table 2 — **Freight Loading by Cargo Type on the Russian Railways Network, mln tonnes**

Вид груза	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Каменный уголь	353,3	371,7	354,4	350,3	331,4	324,5
Кокс	11,2	12,0	10,1	11,5	11,8	10,0
Нефть и нефтепродукты	208,8	217,5	216,0	210,1	207,5	197,1
Руда железная и марганцевая	119,7	120,0	115,2	110,3	108,9	108,4
Руды цветных металлов и серное сырье	19,9	19,7	18,0	17,7	16,4	17,2
Черные металлы	66,4	69,3	66,3	67,8	61,5	50,6
Лом черных металлов	14,3	16,4	12,9	13,7	11,2	7,6
Химические и минеральные удобрения	62,7	65,0	60,5	63,8	67,7	70,3
Строительные грузы	131,6	126,6	133,9	129,7	110,9	99,3
Цемент	25,1	26,5	24,9	24,3	23,2	20,3
Лесные грузы	40,7	41,8	31,4	26,9	26,3	24,8
Зерно	27,9	25,0	23,9	32,8	31,2	27,4
Химикаты и сода	24,5	24,3	22,8	21,8	21,2	20,0
Промышленное сырье и формовочные материалы	33,8	35,7	31,0	32,9	32,2	27,1
Остальные грузы, в том числе грузы в контейнерах	103,6	111,3	113,1	118,6	119,9	111,2

** Составлена автором по данным [6, 7, 8, 9, 10].*

Проводя анализ данных показателей, можно выявить несколько характерных особенностей. Во-первых, структура погрузки остается сильно концентрированной. В 2025 г. пять крупнейших грузовых групп — каменный уголь, нефть и нефтепродукты, остальные грузы, руда железная и марганцевая, строительные грузы — сформировали около 75,3 % всей погрузки на сети ОАО «РЖД». В 2020 г. на пять крупнейших групп приходилось около 73,7 %. То есть при общем снижении погрузки структура не стала более равномерной; напротив, зависимость сети от ограниченного набора массовых грузов сохраняется.

За 2020–2025 гг. структура погрузки на сети ОАО «РЖД» сохраняет сырьевую и индустриальную основу, однако внутри нее усиливаются различия между грузовыми группами. Уголь, нефть и нефтепродукты остаются базовыми номенклатурами, обеспечивающими почти половину всей погрузки. По отдельным номенклатурным группам динамика расходится. Строительные грузы, черные металлы, лом, лесные грузы и цемент сокращаются. Химические и минеральные удобрения, а также агрегированная группа прочих грузов, напротив, сохраняют рост. В результате железнодорожная сеть работает уже не с равномерным снижением грузовой

базы, а с ее внутренним перераспределением. Для инфраструктуры, операторов, терминалов и грузоотправителей это означает разную экономическую отдачу в зависимости от того, с какими грузовыми группами связаны их мощности, парк, маршруты и клиентские обязательства.

Такие сдвиги меняют условия работы логистических агентов. Высокая доля массовых сырьевых и индустриальных грузов по-прежнему удерживает нагрузку на инфраструктуру, операторский парк и терминальные мощности. Одновременно сокращение одних грузов и рост других по-разному влияют на доходы, затраты и рентабельность участников перевозочного процесса. Для одних компаний уменьшение физического объема погрузки ведет к сужению базы перевозочной работы. Для других на первый план выходит иной спрос: на специализированный подвижной состав, терминальную обработку, экспедиторское сопровождение, сервисное обслуживание и информационно-аналитическую поддержку перевозок.

По железным дорогам распределение погрузки также остается неоднородным. Крупнейшие объемы приходятся на Западно-Сибирскую, Свердловскую, Октябрьскую, Красноярскую, Дальневосточную, Южно-Уральскую и Восточно-Сибирскую железные дороги. При этом движение показателей по полигонам различается. Октябрьская железная дорога удерживает близкий к стабильному уровень погрузки. Северо-Кавказская и Московская дороги к 2025 г. заметно снижаются. Свердловская и Южно-Уральская также теряют объемы, тогда как Восточно-Сибирская и Красноярская выглядят более устойчивыми на фоне общего сокращения грузовой работы.

Вследствие этого дальнейший анализ целесообразно выстраивать через закрепленные группы логистических агентов, каждая из которых включена в общий перевозочный процесс, но связана с ним через разные функции, ресурсы и источники формирования финансового результата.

В исследовании рассматриваются: субъекты экономики — грузоотправители и грузополучатели; субъекты инфраструктурного обеспечения — владельцы инфраструктуры, железнодорожные станции, участки и полигоны сети; перевозчики и операторы — перевозочные транспортные компании и операторы подвижного состава; терминально-логистические предприятия — терминальные и складские комплексы, контейнерные площадки, портовые терминалы и распределительные центры; логистические и экспедиторские посредники — экспедиторские организации и логистические провайдеры; информационные системы и цифровые платформы — автоматизированные системы управления, информационно-аналитические системы, цифровые и интеллектуальные платформы; регулирующие и надзорные структуры — государственные органы управления, контрольно-надзорные и таможенные органы; финансовые, страховые и сервисные субъекты — финансовые организации, страховые и лизинговые компании, ремонтные и сервисные организации. Такое разграничение позволяет перейти от общей характеристики грузовой работы железнодорожной сети к оценке того, как различные группы участников связаны с погрузкой, перевозочной работой, инфраструктурной нагрузкой, оборотом подвижного состава, терминальной обработкой, цифровым сопровождением, регулированием и сервисным обеспечением перевозочного процесса.

Различия между агентами возникают не только вследствие неодинаковых финансовых результатов отдельных предприятий, а вследствие того, что каждая группа по-разному связана с объемом погрузки, дальностью перевозок, номенклатурой грузов, использованием инфраструктуры, оборотом подвижного состава, терминальной обработкой и цифровым сопровождением операций. Поэтому рентабельность видов деятельности логистических агентов должна рассматриваться как результат взаимодействия

грузовой базы железнодорожной сети и функционального положения каждого участника в многоагентной транспортно-логистической системе.

Для последующего сопоставления в каждой группе были выделены фокусные предприятия и организации, по которым возможно проследить различия в масштабе деятельности, функциональной роли и условиях формирования финансового результата.

В качестве субъектов экономики рассмотрены крупные грузоотправители сырьевого, металлургического, химического, нефтегазового и промышленного профиля, включая ПАО «Северсталь», ПАО «ФосАгро», ПАО «Уралкалий», ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», АО «СУЭК», ПАО «Русал», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Татнефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ».

Инфраструктурный контур представлен ОАО «РЖД», АО «АК «Железные дороги Якутии»» и ОАО «Ямальская железнодорожная компания»; операторский контур — АО «Федеральная грузовая компания», АО «Первая грузовая компания», ПАО «ТрансКонтейнер», АО «Русагротранс», АО «ОТЛК ЕРА» и другими перевозочными и операторскими компаниями.

Для характеристики терминально-логистического блока использованы данные по FESCO, Global Ports, АО «Новороссийский морской торговый порт», ООО «Владивостокский морской торговый порт» и терминальным активам крупных логистических групп.

Логистические и экспедиторские посредники представлены АО «РЖД Логистика», ООО «Деловые Линии», ООО «ПЭК», АО «FM Logistic Восток», ООО «СДЭК-Глобал» и ООО «Байкал-Сервис ТК», а цифровой, регулирующий и финансово-сервисный контуры рассматриваются через организации и институты, обеспечивающие информационное сопровождение, нормативные условия, финансовое, страховое, лизинговое, ремонтное и сервисное обеспечение перевозочного процесса.

Результаты исследования

Субъекты экономики — грузоотправители и грузополучатели — формируют исходную грузовую базу железнодорожной транспортной системы и задают платежеспособный спрос на перевозку, терминальную обработку, экспедиторское сопровождение и сервисные операции. Сопоставление крупных промышленных, сырьевых, металлургических, химических и нефтегазовых компаний показывает, что их рентабельность различается по уровню и природе формирования финансового результата. Для одних предприятий транспортная составляющая включается в устойчивую экспортно-сырьевую модель, для других она сильнее зависит от внутреннего спроса, ценовой конъюнктуры, дальности перевозок и требований к подвижному составу. Поэтому влияние субъектов экономики на рентабельность логистических агентов проявляется через объем предъявляемой погрузки, структуру грузов, регулярность отправок и способность покрывать транспортные расходы в себестоимости продукции.

Аналитическая и расчетная часть исследования основана на открытых данных предприятий за период 2024 г. и проверена на возможность сопоставления по основным показателям, результирующим финансовую деятельность. В качестве ключевых маркеров были выбраны показатели выручки, чистой прибыли и EBITDA. В связи с ограниченной сопоставимостью доступных финансовых данных некоторые предприятия, в частности АО «СУЭК», были исключены, несмотря на то что являются яркими представителями своей отрасли. На основе рассмотренных данных проведено сопоставление организационно-экономических условий формирования финансовых результатов отдельных групп логистических агентов.

Первая группа агентов — субъекты инфраструктурного обеспечения — сильнее всего проявляет затратную нагрузку железнодорожной системы. ОАО «РЖД» при значительном объеме выручки сохраняет крайне низкую чистую рентабельность.

Это обусловлено необходимостью содержать, обновлять, поддерживать в эксплуатационной готовности и развивать инфраструктуру независимо от краткосрочной динамики погрузки. Региональные инфраструктурные компании по отдельным показателям имеют более высокие значения, однако прямое сравнение с ОАО «РЖД» ограничено масштабом сети, составом обязательств и структурой выполняемых функций.

На этом фоне финансовые результаты группы агентов «перевозчики и операторы» показывают более высокие результаты по маржинальности деятельности. Деятельность по оперированию и аренде вагонного парка приносит доход. Вместе с тем ремонт, содержание и обновление вагонного парка, а также простой и порожний пробег формируют дополнительные расходы операторов. Их структура и масштаб отличаются от затрат инфраструктурных организаций. У АО «Федеральная грузовая компания» и АО «Первая грузовая компания» высокий уровень EBITDA-рентабельности опирается на масштаб парка и операторскую модель предоставления вагонов. У ПАО «ТрансКонтейнер» и АО «ОТЛК ЕРА» сопоставимые показатели ниже: контейнерные перевозки требуют терминального и сервисного сопровождения, связаны с международными маршрутами и имеют иной состав затрат. Поэтому внутри одной группы сохраняется разрыв между универсальными, контейнерными и специализированными операторами.

Терминально-логистические предприятия дают другой тип финансовой картины. Они включаются в перевозочный процесс в тех местах, где груз проходит накопление, хранение, перегрузку, контейнеризацию, портовую и складскую обработку. В отличие от инфраструктурных субъектов, работающих с сетью, терминалы опираются на узловые мощности. Здесь решающими становятся плотность грузового потока, скорость переработки, доступ к портовой инфраструктуре, состав грузов и набор дополнительных услуг. Более высокая операционная рентабельность отдельных терминальных активов связана именно с возможностью монетизировать операции обработки, а не с отсутствием затратной нагрузки.

Внутри терминально-логистической группы различие проходит между интегрированными и специализированными моделями. FESCO и портовый дивизион FESCO совмещают терминальные, морские, железнодорожные и логистические операции, что усложняет структуру затрат и делает финансовый результат более многосоставным. ПАО «Владивостокский морской торговый порт» и ПАО «Новороссийский морской торговый порт» ближе к специализированной портово-терминальной модели, где доход концентрируется в обработке, хранении, перегрузке и портовом сервисе. При высокой загрузке такая модель дает заметную операционную отдачу. При снижении потока, задержках обработки или слабой согласованности железнодорожного и портового участков тот же узел начинает формировать дополнительные ограничения для других участников перевозочного процесса.

В отличие от инфраструктурных субъектов и операторов, логистические и экспедиторские посредники не опираются на сеть или вагонный парк как основной актив. Их работа находится между участниками перевозки: принять заявку, собрать маршрут, оформить документы, привлечь перевозчика, терминал, складского или сервисного подрядчика и обеспечить для клиента единый результат доставки. Отсюда иной механизм рентабельности. Доход возникает на разнице между стоимостью привлеченных операций и ценой комплексной услуги, а запас маржи быстро сокращается при росте тарифов, ставок подрядчиков, расходов на складскую обработку, персонал и цифровое сопровождение. Для этой группы важны плотность клиентского потока, скорость документооборота и устойчивость связей с подрядчиками.

По АО «РЖД Логистика», ООО «Деловые Линии», ООО «ПЭК», АО «ФМ

Ложистик Восток», ООО «СДЭК-Глобал» и ООО «Байкал-Сервис ТК» единой финансовой картины не складывается. Одни компании удерживают положительную рентабельность за счет масштаба операций, клиентской базы и развитого сервиса. У других чистый результат остается близким к нулю или уходит в отрицательную зону. Слабое место экспедиторского звена — зависимость маржи от привлеченных ресурсов. При росте ставок перевозчиков, расходов на складскую обработку, цифровое сопровождение и подрядные услуги посредник быстрее теряет запас доходности, чем участники, контролирующие инфраструктуру, парк или терминальные мощности.

Информационные системы и цифровые платформы нельзя оценивать так же, как инфраструктурные компании, операторов или терминальные предприятия. Отдельная система, модуль или сервис не имеет собственной финансовой отчетности, поэтому для расчета берутся только организации, которые разрабатывают, внедряют и сопровождают информационно-технологические решения для железнодорожной и транспортно-логистической деятельности. Их рентабельность показывает устойчивость самой компании, но влияние цифрового блока шире финансового результата разработчика. Через такие сервисы ускоряется документооборот, становится более прозрачным движение операций, сокращаются информационные разрывы и простои. Для грузоотправителей, инфраструктурных субъектов, операторов, терминально-логистических предприятий и посредников это означает более согласованную работу в перевозочном процессе.

Основная роль регулирующих и надзорных органов — установление правил перевозок, тарифных параметров, требований безопасности, порядка оформления документов, допуска к операциям и осуществление таможенных процедур. Через эти условия меняются сроки, риски, операционные ограничения, доходы и затраты остальных логистических агентов. В связи с этим данная группа рассматривается как институциональный блок, задающий экономические параметры функционирования перевозочного процесса, не проходит оценку рентабельности. Фактически данная группа формирует контур транспортной системы.

Итоговое сопоставление позволяет вывести различия рентабельности за пределы простого расчета финансовых коэффициентов. Они связаны с тем, какое место каждая группа занимает в перевозочном процессе. Субъекты экономики формируют грузовую базу и платежеспособный спрос. На инфраструктурный контур приходится нагрузка сети. Операторский сегмент зависит от парка, оборота вагона и порожнего пробега. Терминально-логистические предприятия сосредоточены в узлах обработки грузов. Посредники удерживают финансовый результат на согласовании маршрута, документов и подрядных сервисов. Цифровые участники и регулирующие структуры задают условия взаимодействия между этими группами. Поэтому рентабельность логистических агентов распределяется неравномерно не только из-за качества управления отдельными компаниями, но и из-за различий в их положении внутри железнодорожной транспортно-логистической системы.

После выделения групп логистических агентов важно показать, как они располагаются в цепи поставок и через какие операции влияют на общий результат перевозочного процесса. Рассмотрим цепь поставок через непосредственные показатели рентабельности деятельности, выделенные нами ранее в анализе (рис. 1). Входящие в сопутствующий контур агенты указаны, но не рассматриваются в базе анализа как ключевые субъекты рынка, оказывающие значительное влияние на проблему формирования неоднородности и несбалансированности рентабельности.

Как нами было определено ранее, железнодорожная сеть функционирует в условиях сохранения зависимости от массовых грузов, но внутри этой зависимости происходит перераспределение между

номенклатурными группами, имеющими различную маржинальность, дальность перевозок, требования к подвижному составу, терминальной обработке и экспортной инфраструктуре. Анализ данных по группам логистических агентов показывает, что финансовая результативность участников транспортно-логистической системы также различается по уровню и экономической природе.

Субъекты экономики различаются по способности покрывать транспортные расходы в себестоимости продукции (рис. 1). Это связано с отраслевой доходностью, экспортной ориентацией и структурой затрат. У субъектов инфраструктурного обеспечения при значительном масштабе выручки сохраняется крайне низкая чистая рентабельность, что отражает капиталоемкость сети и нагрузку по ее содержанию. Перевозчики и операторы, прежде всего крупные владельцы подвижного состава, показывают более высокую EBITDA-рентабельность, но внутри группы заметен разрыв между универсальными, контейнерными и специализированными операторами. Терминально-логистические предприятия формируют результат в узлах обработки грузов. Здесь значение имеют загрузка мощностей, скорость переработки, стоимость хранения и перегрузки. Логистические и экспедиторские посредники работают в более узкой марже: их рентабельность зависит от стоимости привлеченных услуг, документооборота, качества координации участников и способности удерживать посреднический доход.

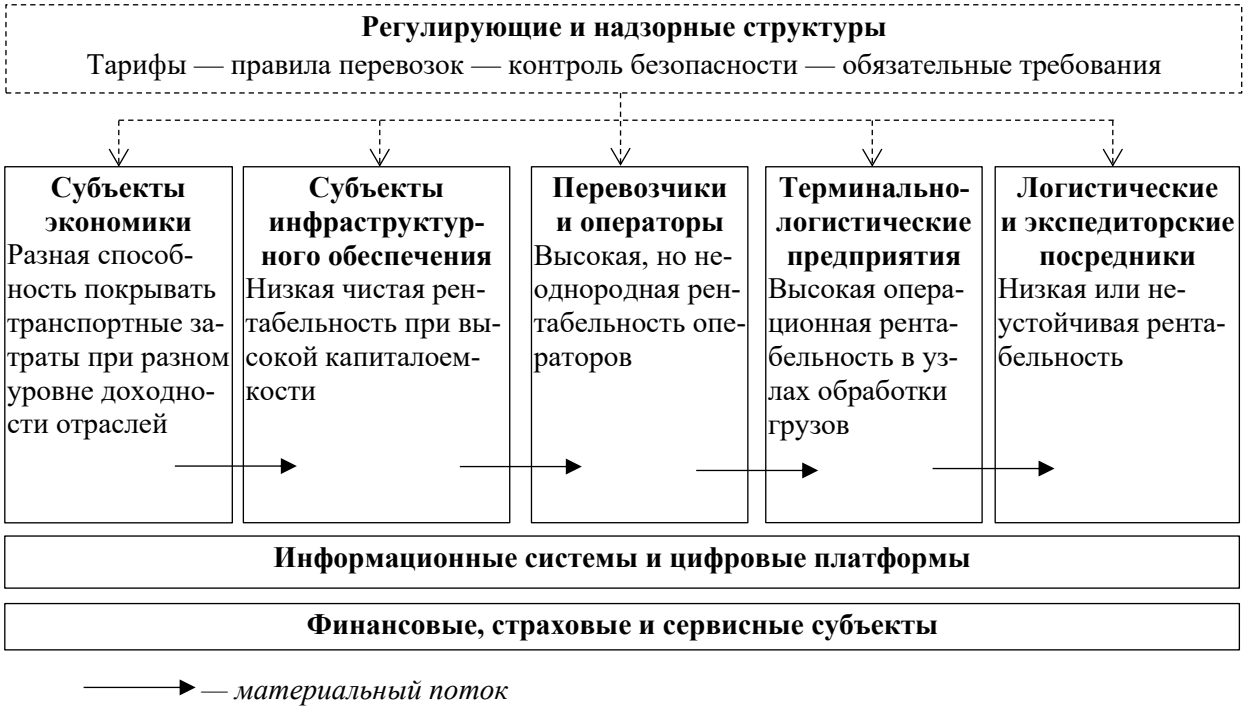


Рисунок 1 — **Субфакторы влияния звеньев цепи поставок на общий уровень рентабельности перевозок***

Figure 1 — **Subfactors Through Which Supply Chain Links Influence the Overall Profitability of Transportation Operations**

** Составлен автором по результатам исследования.*

Таким образом, фактическая база анализа фиксирует три взаимосвязанных проявления внутрисистемной несбалансированности: сокращение погрузки происходит быстрее, чем снижение перевозочной работы; структура грузовой базы меняется разнонаправленно по номенклатурным группам; рентабельность

логистических агентов распределяется неравномерно между участниками, выполняющими разные функции в цепи поставок. Именно это создает основание для дальнейшего рассмотрения механизмов влияния каждой группы агентов на себестоимость, доходность, скорость оборота ресурсов и устойчивость финансового результата в железнодорожной транспортно-логистической системе.

Заключение

Проведенное исследование позволило выделить четыре основных фактора, определяющих различия в рентабельности логистических агентов железнодорожной транспортной системы.

1. Расхождение динамики погрузки на сети железных дорог и перевозочной работы. Как показал ранее проведенный анализ показателей работы, погрузка снижается сильнее, чем тарифный грузооборот: за период 2020–2025 гг. снижение первого показателя составило 10,3 %, а второго — только 2,6 %. Это означает значительное сокращение грузопотока по массе при сохранении объема перевозочной работы. В конечном итоге это приводит к сохранению нагрузки на инфраструктурные субъекты и зависимости терминальных предприятий от перераспределения грузовой базы. При этом субъекты экономики и операторы сталкиваются с изменением условий вывоза продукции, оборота вагонов и порожнего пробега.

2. Разнонаправленность изменений структуры грузовой номенклатуры. Грузовую базу составляют массовые грузы, однако внутри нее наблюдаются изменения: снижение объемов погрузки большинства грузовых групп при росте отдельных категорий, прежде всего химических и минеральных удобрений. Разные группы грузов различаются по дальности перевозок, маржинальности для отправителей, требованиям к подвижному составу, терминальной обработке и сервисному сопровождению.

3. Неодинаковая рентабельность групп логистических агентов. Во-первых, проведенный сравнительный анализ выявил неоднородность рентабельности не только между группами субъектов, но и внутри группы субъектов экономики. Здесь определяющей становится принадлежность к различным отраслям, имеющим разную доходность. Это находит отражение во взаимосвязи с тарифной политикой, основанной на социальной и коммерческой значимости грузов, а также наличии или отсутствии специальных требований к перевозке. Во-вторых, разные субъекты имеют различный уровень рентабельности: инфраструктурные — низкий при высокой капиталоемкости, часть операторов имеет высокую рентабельность, у терминальных субъектов финансовый результат концентрируется в узлах обработки материального потока. В целом материальный поток проходит через звенья с различным уровнем доходов, затрат, рисков и влияния на итоговый финансовый результат.

4. Территориальная асимметрия погрузки и выгрузки по полигонам сети. Дополнительным фактором, требующим дальнейшего уточнения, выступает территориальная асимметрия погрузки и выгрузки по полигонам сети. Одни железные дороги выступают преимущественно как зоны формирования грузовой базы, другие — как зоны приема, переработки, выгрузки и дальнейшего распределения материального потока. Эта асимметрия влияет на эксплуатационные показатели, поскольку высокая концентрация выгрузки усиливает станционную и маневровую работу, повышает требования к пропускной и перерабатывающей способности узлов, увеличивает значение терминально-логистических предприятий и формирует дополнительные затраты на стыковку железнодорожного, портового, складского и промышленного контуров.

Список литературы

1. *Коришева, О. В.* Методический подход к оценке экономической устойчивости грузовых транспортных компаний / О. В. Коришева // Транспортное дело России. — 2014. — № 2. — С. 53–57.

2. *Коришева, О. В.* Обоснование значения экономической устойчивости грузовых транспортных компаний для обеспечения эффективного функционирования железнодорожной отрасли / О. В. Коришева, Р. А. Кожевников // Транспортное дело России. — 2014. — № 2. — С. 5–8.

3. *Псеровская, Е. Д.* Показатели взаимодействия ОАО «РЖД», грузоотправителей и операторских компаний / Е. Д. Псеровская, А. А. Жаркова, М. Г. Дружинина // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. — 2022. — № 2 (61). — С. 5–15. — DOI 10.52170/1815-9265_2022_61_5.

4. Транспорт в России. 2024 : статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. — Москва, 2024. — 100 с. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf (дата обращения: 14.05.2026). — Текст : электронный.

5. Экономические отношения субъектов транспортного рынка при повышении качества транспортных процессов / Ю. И. Соколов, И. М. Лавров, Л. О. Аникеева-Науменко, А. А. Бобунова // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2021. — № 3. — С. 61–72. — DOI 10.24412/2071-6435-2021-3-62-73.

6. Обзор работы грузового железнодорожного транспорта за 12 месяцев 2021 г. / СРО Союз операторов железнодорожного транспорта. — 2022. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/medialibrary/39c/pe05ynlua1u1fyviqhf8jvwd70hfflff.pdf (дата обращения: 14.05.2026). — Текст : электронный.

7. Обзор работы грузового железнодорожного транспорта за 12 месяцев 2022 г. / СРО Союз операторов железнодорожного транспорта. — 2023. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/medialibrary/118/lqofoo1y1nsa4yjh5jxsnimxua6ngdwl.pdf (дата обращения: 14.05.2026). — Текст : электронный.

8. Обзор работы грузового железнодорожного транспорта за 12 месяцев 2023 г. / СРО Союз операторов железнодорожного транспорта. — 2024. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/iblock/d0c/9b2tx6i2zwcb4u7x8lsvwuojqs6qh1rd.pdf (дата обращения: 14.05.2026). — Текст : электронный.

9. Обзор работы грузового железнодорожного транспорта за 12 месяцев 2024 г. / СРО Союз операторов железнодорожного транспорта. — 2025. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/iblock/96d/s12g1snqlot94ejxaq7aqay27x2wm7hy.pdf (дата обращения: 14.05.2026). — Текст : электронный.

10. Обзор работы грузового железнодорожного транспорта за 12 месяцев 2025 г. / СРО Союз операторов железнодорожного транспорта. — 2026. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/iblock/027/4dkrvoxxvjklicfw5oj68204qfkzgqkd.pdf. — Текст : электронный.

References

1. *Korisheva, O.* Methodological Approach to Assessing the Economic Sustainability of Freight Transport Companies / O. Korisheva // Transport Business of Russia. — 2014. — № 2. — P. 53–57.

2. *Korisheva, O.* Justification of the Importance of Economic Sustainability of Freight Transport Companies for Ensuring the Efficient Functioning of the Railway Industry / O. Korisheva, R. Kozhevnikov // Transport Business of Russia. — 2014. — № 2. — P. 5–8.

3. *Pserovskaya, E.* Indicators of Interaction between JSC Russian Railways, Shippers, and Operator Companies / E. Pserovskaya, A. Zharkova, M. Druzhinina // Bulletin of the Siberian State Transport University. — 2022. — № 2 (61). — P. 5–15. — DOI 10.52170/1815-9265_2022_61_5.

4. Transport in Russia. 2024 : statistical digest / Federal State Statistics Service. — Moscow, 2024. — 100 p. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2024.pdf (date of access: 14.05.2026). — Text : electronic.

5. Economic Relations of Transport Market Entities in Improving the Quality of Transport Processes / Yu. Sokolov, I. Lavrov, L. Anikeeva-Naumenko, A. Bobunova // ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice. —

2021. — № 3. — P. 61–72. — DOI 10.24412/2071-6435-2021-3-62-73.

6. Review of the Performance of Freight Rail Transport for the 12 Months of 2021 / Union of Railway Transport Operators. — 2022. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/medialibrary/39c/pe05ynlua1u1fyviqhf8jvwd70hfflff.pdf (date of access: 14.05.2026). — Text : electronic.

7. Review of the Performance of Freight Rail Transport for the 12 Months of 2022 / Union of Railway Transport Operators. — 2023. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/medialibrary/118/lqofoo1y1nsa4yjh5jxsnimxua6ngdwl.pdf (date of access: 14.05.2026). — Text : electronic.

8. Review of the Performance of Freight Rail Transport for the 12 Months of 2023 / Union of Railway Transport Operators. — 2024. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/iblock/d0c/9b2tx6i2zwcb4u7x8lsvwuojqs6qh1rd.pdf (date of access: 14.05.2026). — Text : electronic.

9. Review of the Performance of Freight Rail Transport for the 12 Months of 2024 / Union of Railway Transport Operators. — 2025. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/iblock/96d/s12g1snqlot94ejxaq7aqay27x2wm7hy.pdf (date of access: 14.05.2026). — Text : electronic.

10. Review of Freight Railway Transport Operations for the 12 Months of 2025 / Union of Railway Transport Operators. — 2026. — URL: https://www.railsovet.ru/upload/iblock/027/4dkrvoxxvjklicfw5oj68204qfkzgqkd.pdf. — Text : electronic.

Об авторе

Гузенко Анна Владимировна, *кандидат экономических наук, доцент, Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия, mavriktana@mail.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 30.03.2026; одобрена после рецензирования 15.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Гузенко А. В.

About the Author

Anna Guzenko, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia, mavriktana@mail.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 30.03.2026; approved after reviewing on 15.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 A. Guzenko

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.008
УДК 658.78:332.1

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ СКЛАДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ХАБОВ РОССИИ

Чекмарёва Г. И.*[1]
[1] *Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия*
** g.chekmareva@gmail.com*

Аннотация. *Введение.* Развитие электронной торговли, изменение географии поставок и расширение межрегионального распределения усилили значение коммерческой складской инфраструктуры. При сохранении высокой концентрации качественных площадей в Московском и Санкт-Петербургском регионах новое строительство все заметнее смещается в крупнейшие региональные логистические хабы. Цель исследования состоит в оценке пространственной дифференциации складской инфраструктуры с учетом масштаба сформированного фонда, динамики ввода, режима использования новых объектов и параметров обслуживаемой территории. *Материалы и методы.* Информационную основу составили аналитические данные о складских объектах классов А и В, вводе, сделках, вакантности и ставках аренды, а также официальная статистика по численности населения, обороту розничной торговли и грузообороту автомобильного транспорта. В выборку включены восемь региональных хабов с объемом качественного складского фонда свыше 1 млн кв. м. Использованы методы сравнительного и структурного анализа. *Результаты исследования.* К концу 2025 г. фонд качественных складов России достиг 75,1 млн кв. м. На ключевые и развивающиеся региональные хабы приходилось 40,9 % действующих площадей и 56,0 % нового строительства. В восьми крупнейших региональных центрах за 2022–2025 гг. введено 5,4 млн кв. м. Установлено, что рост фонда имеет разное рыночное содержание: собственные и built-to-suit-объекты закрепляются за корпоративными распределительными системами, тогда как спекулятивные склады расширяют доступное предложение. Наиболее высокая относительная концентрация качественных площадей выявлена в Новосибирске, Екатеринбурге и Воронеже. *Обсуждение и заключение.* Полученные результаты подтверждают, что пространственное развитие коммерческой складской инфраструктуры определяется сочетанием потребительского спроса, транспортной работы, положения хаба и решений крупных пользователей. Абсолютный объем фонда не отражает его значение для обслуживаемой территории. Оценка региональных различий требует совместного учета масштаба площадей, структуры ввода и условий доступа к созданным мощностям.

Ключевые слова: коммерческая складская инфраструктура, региональные логистические хабы, пространственная дифференциация, складская недвижимость.

Для цитирования: Чекмарёва Г. И. Пространственная дифференциация развития коммерческой складской инфраструктуры региональных логистических хабов России. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):103-114. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.008.

Research article

JEL R12 R33 L91

SPATIAL DIFFERENTIATION IN THE DEVELOPMENT OF COMMERCIAL WAREHOUSE INFRASTRUCTURE IN RUSSIA'S REGIONAL LOGISTICS HUBS

Chekmareva G.*[1]
[1] *Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia*
** g.chekmareva@gmail.com*

Abstract. *Introduction.* The development of e-commerce, changes in the geography of supply, and the expansion of interregional distribution have increased the importance of commercial warehouse infrastructure. Although quality warehouse space remains highly concentrated in the Moscow and St. Petersburg regions, new construction is increasingly shifting towards the largest regional logistics hubs. The purpose of the research is to assess the spatial differentiation of warehouse infrastructure, taking into account the size of the existing stock, the dynamics of new completions, the use formats of newly developed facilities, and the characteristics of the territories served. *Materials and methods.* The information base comprised analytical data on Class A and B warehouse facilities, new completions, transactions, vacancy rates, and rental rates, as well as official statistics on population, retail turnover, and road freight turnover. The sample included eight regional hubs with a stock of quality warehouse space exceeding 1 million sq. m. Comparative and structural analysis methods were applied. *Research results.* By the end of 2025, the stock of quality warehouse space in Russia had reached 75,1 million sq. m. Key and emerging regional hubs accounted for 40,9 % of the existing stock and 56,0 % of new construction. Between 2022 and 2025, 5,4 million sq. m of warehouse space was completed in the eight largest regional centres. The research established that stock growth has different implications for the market: owner-occupied and built-to-suit facilities are integrated into corporate distribution systems, whereas speculative warehouses expand the supply available on the open market. The highest relative concentration of quality warehouse space was identified in Novosibirsk, Yekaterinburg, and Voronezh. *Discussion and conclusion.* The findings confirm that the spatial development of commercial warehouse infrastructure is determined by a combination of consumer demand, freight transport activity, the position of the hub, and the location decisions of major occupiers. The absolute size of the warehouse stock does not fully reflect its significance for the territory served. The assessment of regional differences requires the combined consideration of the scale of warehouse space, the structure of new completions, and the conditions of access to the newly created capacity.

Keywords: commercial warehouse infrastructure, regional logistics hubs, spatial differentiation, warehouse real estate.

For citation: Chekmareva G. Spatial Differentiation in the Development of Commercial Warehouse Infrastructure in Russia's Regional Logistics Hubs. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):103-114. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.008.

Введение

Изменение географии поставок, развитие электронной торговли и расширение межрегионального распределения грузов повысили требования к размещению складских объектов. Качественные комплексы классов А и В концентрируются преимущественно в крупнейших

городских агломерациях, где сочетаются доступ к федеральным магистралям, крупный рынок сбыта, трудовые ресурсы и возможность освоения значительных земельных участков. В результате вокруг таких городов формируются региональные логистические хабы, принимающие на себя функции накопления, обработки и последующего распределения товарных потоков.

Развитие коммерческой складской инфраструктуры за пределами Московского и Санкт-Петербургского регионов происходит неравномерно. Одни хабы располагают значительным объемом качественных площадей и продолжают наращивать мощности, в других строительство носит эпизодический характер и определяется реализацией отдельных крупных проектов. Различается и режим использования новых объектов. Спекулятивные склады расширяют предложение на открытом рынке, тогда как собственные комплексы и объекты built-to-suit (BTS — строительство объекта под требования заранее определенного пользователя) включаются в распределительные системы конкретных компаний и имеют ограниченную доступность для сторонних пользователей.

В научной литературе пространственное развитие складской инфраструктуры рассматривается по нескольким направлениям. Исследования распределительных систем связывают размещение складов с объемом и территориальной структурой спроса, требованиями к срокам поставки, логистическими затратами, доступностью земельных и трудовых ресурсов, а также положением относительно транспортной сети [10].

В российских работах оценка территории дополняется показателями розничной торговли, промышленного производства, автомобильных перевозок, грузооборота и инвестиционной активности [1, 4, 5].

Отдельное направление образуют модели оптимального размещения и определения мощности складской сети [2, 3].

Большинство разработанных подходов ориентировано на выбор территории для будущего объекта и построение проектируемой складской сети. Различия уже сформированных региональных хабов, структура вводимых площадей и соотношение складских мощностей с параметрами обслуживаемой экономики исследованы значительно слабее. В настоящей работе рассматривается фактически сложившаяся коммерческая складская инфраструктура. Ее пространственное развитие оценивается по объему качественного фонда, динамике строительства, режиму использования новых объектов и концентрации площадей относительно демографических, потребительских и транспортных характеристик соответствующих регионов.

Таким образом, основная цель состоит в оценке пространственной дифференциации коммерческой складской инфраструктуры ключевых региональных логистических хабов России с учетом динамики строительства, структуры вводимых объектов, демографического и потребительского потенциала соответствующих субъектов РФ, а также грузооборота автомобильного транспорта.

Материалы и методы

Информационную основу исследования составили аналитические материалы о рынке качественной складской недвижимости России, включая объем действующего фонда классов А и В, ввод новых объектов, объем сделок, вакантность, ставки аренды и формат использования построенных площадей. Для характеристики обслуживаемых территорий использованы официальные статистические данные по численности населения на 1 января 2025 г., обороту розничной торговли и грузообороту автомобильного транспорта за 2024 г. Различие временных периодов обусловлено доступностью сопоставимых региональных показателей на момент проведения расчетов.

Выбор показателей межрегионального сопоставления опирался на подходы, связывающие размещение складской

инфраструктуры с масштабом потребительского спроса, транспортной работой и социально-экономическими характеристиками территории [3, 4, 5]. Для каждого хаба рассчитаны три относительных показателя: площадь складов классов А и В на 1 млн жителей, на 1 трлн руб. оборота розничной торговли и на 1 млрд т-км грузооборота автомобильного транспорта. Их совместное использование позволило сопоставить абсолютный размер складского фонда с демографическим, потребительским и транспортным масштабом соответствующего субъекта РФ. Показатели не объединялись в интегральный индекс, поскольку каждый из них характеризует самостоятельную сторону пространственной концентрации складской инфраструктуры.

Для оценки направлений изменения рынка проведено сопоставление долей территориальных групп в существующем складском фонде и во вводе 2025 г. Масштаб нового строительства в отдельных хабах определялся через отношение введенной площади к объему фонда на конец года. Этот показатель использовался как структурная характеристика и не трактовался как мера рыночного поглощения. В работе использованы методы сравнительного, структурного и динамического анализа. Сопоставление абсолютных и относительных показателей позволило выявить различия между масштабом сформированного фонда, интенсивностью строительства и доступностью новых площадей.

Результаты исследования

Развитие коммерческой складской инфраструктуры в последние годы сопровождалось постепенным выходом крупных объектов за пределы Московского и Санкт-Петербургского регионов. К концу 2025 г. совокупный фонд качественных складов классов А и В в России достиг 75,1 млн кв. м. На Москву и Московскую область приходилось 37,1 млн кв. м, на Санкт-Петербург и Ленинградскую область — 7,3 млн кв. м. Восемь крупнейших региональных логистических хабов аккумулировали 15,1 млн кв. м, остальные развивающиеся рынки — 15,6 млн кв. м. Столичные агломерации сохраняют ведущие позиции по объему действующего фонда, однако направления нового строительства уже заметно отличаются от сложившейся структуры размещения складов.

Для оценки пространственного сдвига сопоставлены доли территориальных групп в существующем фонде и в объеме строительства, завершенного в 2025 г. (табл. 1). Такое сравнение не характеризует рыночное поглощение площадей. Оно показывает, в каких территориях складская инфраструктура расширяется быстрее относительно ее сложившегося распределения.

Таблица 1 — **Пространственное распределение складского фонда и нового строительства в России, 2025 г.***
Table 1 — **Spatial Distribution of Warehouse Space and New Construction in Russia, 2025**

Территориальная группа	Существующий фонд, млн кв. м	Доля в фонде России, %	Ввод в 2025 г., млн кв. м	Доля во вводе 2025 г., %	Отклонение доли ввода от доли фонда, п. п.
Москва и Московская область	37,1	49,4	3,2	36,8	-12,6
Санкт-Петербург и Ленинградская область	7,3	9,7	0,6	6,9	-2,8
Ключевые региональные хабы	15,1	20,1	2,1	23,8	+3,7
Развивающиеся региональные хабы	15,6	20,8	2,8	32,2	+11,4
Россия	75,1	100,0	8,7	100,0	–

* *Составлена автором по данным [9].*

Москва и Московская область сосредоточивали 49,4 % качественного складского фонда, но обеспечили 36,8 % ввода 2025 г. У Санкт-Петербурга и Ленинградской области разница между двумя долями составила 2,8 п. п. Обратное соотношение сложилось в регионах. На ключевые и развивающиеся хабы приходилось 40,9 % действующих площадей и 56,0 % нового строительства. Наиболее выраженный сдвиг зафиксирован в группе развивающихся рынков: ее доля во вводе превысила долю в существующем фонде на 11,4 п. п. Полученное расхождение показывает, что расширение складской сети уже не воспроизводит прежнюю концентрацию вокруг двух крупнейших агломераций. Регионализация имеет крупнообъектный характер. Из десяти крупнейших складских комплексов, введенных в 2025 г., восемь находились за пределами столицы. Общая площадь десяти объектов достигла 1,7 млн кв. м, или 20 % годового ввода по стране. По оценке IBC Real Estate, строительство этих объектов было связано с развитием онлайн-операторов [9]. Крупнейшим объектом стал распределительный центр «Сима-Ленд» в Свердловской области площадью около 237 тыс. кв. м. Размещение таких комплексов рассчитано на обслуживание территории, выходящей за границы одного города: склад становится промежуточным узлом между федеральными поставками, региональными центрами и конечными пунктами доставки.

Для оценки устойчивости выявленного пространственного сдвига рассмотрим динамику ввода складских площадей в восьми ключевых региональных логистических хабах за 2022–2025 гг. (табл. 2).

Таблица 2 — **Площадь качественных складов и ввод новых объектов в ключевых региональных хабах, 2022–2025 гг.***
Table 2 — **Area of High-Quality Warehouses and Commissioning of New Facilities in Key Regional Hubs, 2022–2025**

Хаб	Площадь складов классов А и В на конец 2025 г., тыс. кв. м	Ввод 2022 г.	Ввод 2023 г.	Ввод 2024 г.	Ввод 2025 г.	Ввод за 2022–2025 гг., тыс. кв. м
Екатеринбург	2 950	123	236	246	549	1 154
Казань	2 384	134	178	339	258	909
Новосибирск	2 262	152	64	68	237	521
Ростов-на-Дону	1 830	124	17	219	259	619
Краснодар	1 613	68	242	197	84	591
Самара	1 545	198	72	71	184	525
Воронеж	1 504	184	136	86	290	696
Нижний Новгород	1 018	9	80	57	208	354
Восемь хабов	15 106	992	1 025	1 283	2 069	5 369

** Составлена автором по данным [9]. Итоговые значения рассчитаны суммированием опубликованных данных по отдельным хабам, округленных до 1 тыс. кв. м.*

За 2022–2025 гг. в рассматриваемых хабах было введено 5,369 млн кв. м складских площадей. На 2025 г. пришлось 2,069 млн кв. м, или 38,5 % совокупного ввода за четырехлетний период. Полная разбивка собственных, BTS- и спекулятивных объектов опубликована только по восьми хабам в целом: собственные объекты составили 41 % (853 тыс. кв. м), формат built-to-suit — 33 % (671 тыс. кв. м), спекулятивные — 26 % (543 тыс. кв. м) (табл. 3). Три крупнейших региональных рынка — Екатеринбург, Казань и Новосибирск — сосредоточивали 50,3 % складского фонда рассматриваемой группы. При близком масштабе они завершили 2025 г. с разными параметрами. Вакантность в Новосибирске достигла 12,4 %, в

Казани — 7,5 %, в Екатеринбурге — 7,4 %. Рост свободного предложения сопровождался снижением ставок, однако прямая зависимость между этими показателями не сложилась. В Казани ставка сократилась на 5 %, в Екатеринбурге при сопоставимой вакантности — на 17 %. Ростов-на-Дону имел минимальную вакантность среди выбранных городов, но ставка также снизилась на 17 %.

Таблица 3 — **Показатели ключевых региональных складских хабов, 2025 г.***
Table 3 — **Key Regional Warehouse Hub Performance, 2025**

Локация	Существующий фонд, тыс. кв. м	Ввод, тыс. кв. м	Ввод к фонду на конец года, %	Объем сделок, тыс. кв. м	Вакантность, %	Ставка аренды класса А, руб./кв. м в год	Изменение ставки за год, %
Екатеринбург	2 950	549	18,6	210	7,4	9 500	-17
Казань	2 384	258	10,8	224	7,5	10 500	-5
Новосибирск	2 262	237	10,5	186	12,4	10 500	-13
Ростов-на-Дону	1 830	259	14,2	162	2,5	10 000	-17
Краснодар	1 613	84	5,2	231	5,7	9 400	-15
Самара	1 545	184	11,9	12	4,7	9 500	-14
Воронеж	1 504	290	19,3	225	5,0	9 400	-15
Нижний Новгород	1 018	208	20,4	92	8,8	8 700	-13

* *Составлена автором по данным [9].*

Коммерческие условия определялись сочетанием объема свободных площадей, характеристик конкретных объектов, структуры сделок и позиции крупнейших собственников. Одного показателя вакантности для оценки доступности складской инфраструктуры недостаточно.

По отдельным городам можно рассчитать лишь минимально подтвержденную долю каждого формата (табл. 4).

Таблица 4 — **Минимально подтвержденная структура складского ввода в ключевых региональных хабах, 2025 г.***
Table 4 — **Minimum Confirmed Structure of Warehouse Input in Key Regional Hubs, 2025**

Хаб	Собственные объекты, не менее, %	BTS, не менее, %	Спекулятивные, не менее, %	Нераскрытая часть ввода, %
Екатеринбург	73,4	–	12,6	14,0
Казань	–	41,1	–	58,9
Новосибирск	–	51,9	13,1	35,0
Ростов-на-Дону	–	60,2	13,5	26,3
Краснодар	–	–	76,2	23,8
Самара	100,0	–	–	0,0
Воронеж	52,8	22,8	16,6	7,8
Нижний Новгород	–	72,6	19,7	7,7

* *Составлена автором по данным [9]. Прочерки означают отсутствие подтвержденного объекта соответствующего формата, а не его отсутствие на рынке.*

По результатам анализа в Самаре сложилась уникальная ситуация. При вводе 184 тыс. кв. м объем купленных и арендованных площадей составил лишь 12 тыс. кв. м. Считать разницу свободным предложением было бы ошибочно: статистика сделок не отражает собственные объекты, которые занимали значительную

часть регионального строительства. Этот пример подтверждает необходимость раздельного учета спекулятивных, BTS- и корпоративных складов. Они формируют разные условия доступа к инфраструктуре. Спекулятивные площади доступны широкому кругу пользователей, BTS-комплексы закреплены за конкретным заказчиком, собственные объекты полностью включены во внутреннюю сеть компании.

Региональное строительство 2025 г. нельзя трактовать как единый процесс расширения коммерческого предложения. По данным IBC Real Estate, в Самаре вся введенная в 2025 г. складская площадь была представлена собственными объектами [9]. В Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и Новосибирске значительная часть мощностей создавалась под конкретного заказчика. Краснодар выделялся высокой долей спекулятивного строительства. Следовательно, одинаковый прирост площади имеет разное инфраструктурное содержание: собственный или BTS-объект закрепляет корпоративную сеть, спекулятивный склад расширяет доступное рынку предложение.

Сопоставление площади качественных складов с демографическими, потребительскими и транспортными параметрами показывает, что развитие региональных логистических хабов не определяется одним фактором. Крупный рынок сбыта сам по себе не обеспечивает высокой концентрации складов, так же как значительный автомобильный грузооборот не всегда сопровождается сопоставимым объемом коммерческой складской инфраструктуры. Размещение складских мощностей зависит от положения города в межрегиональной системе распределения, структуры обслуживаемых грузов и роли хаба в транспортной сети (табл. 5).

Наиболее выраженная концентрация качественных складов сложилась в Новосибирске. Он занимает первое место по площади складов в расчете на население, розничный оборот и автомобильный грузооборот соответствующего региона. Такое соотношение указывает, что его функции выходят за пределы обслуживания внутреннего спроса Новосибирской области. Значительная часть складских мощностей ориентирована на межрегиональное распределение грузов по территориям Сибири и связана с положением города на крупнейших железнодорожных и автомобильных направлениях.

Екатеринбург также характеризуется высокой концентрацией складской инфраструктуры. В отличие от Новосибирска, здесь крупный складской фонд сочетается с более масштабной экономической и транспортной базой региона. Это позволяет рассматривать Екатеринбург как многофункциональный хаб, в котором совмещаются обслуживание регионального спроса, промышленная логистика и перераспределение грузов между Уралом, Поволжьем и Сибирью.

Высокие относительные показатели Воронежа свидетельствуют о значительной роли города в распределении грузов при сравнительно меньшем масштабе экономики области. Положение на направлении Москва — Юг России усиливает значение хаба как промежуточного звена межрегиональных поставок. В данном случае складской фонд связан с транспортным положением территории в большей степени, чем с объемом локального потребительского рынка.

Казань, Самара и Ростов-на-Дону занимают промежуточное положение. Здесь сформирован значительный абсолютный объем качественных складов, однако его концентрация относительно населения, торговли и транспортной работы ниже, чем в Новосибирске или Екатеринбурге. Это может быть связано с более широким набором логистических функций, включая промышленное снабжение, транзит, работу специализированных и собственных складов, которые не полностью представлены на коммерческом рынке классов А и В.

Наиболее низкие относительные показатели получены по Краснодару и Нижнему Новгороду. Для Краснодарского края это особенно заметно при сопоставлении с

численностью населения и оборотом розничной торговли. Однако такой результат нельзя однозначно трактовать как дефицит складов. Транспортно-логистическая структура края имеет полицентричный характер и включает Краснодар, Новороссийск, портовые территории и другие точки концентрации грузовых операций. Часть складских мощностей может находиться за пределами границ рынка, учитываемого как Краснодарский хаб.

Нижний Новгород также отличается меньшей концентрацией качественных складов относительно потребительского и транспортного потенциала области. Это может свидетельствовать о менее выраженной роли города как межрегионального распределительного центра либо о значительной доле производственных и корпоративных складов, не входящих в сегмент коммерческой недвижимости классов А и В.

Таблица 5 — **Концентрация качественной складской инфраструктуры в ключевых региональных логистических хабах относительно демографических, потребительских и транспортных параметров соответствующих субъектов Российской Федерации***

Table 5 — **Concentration of High-Quality Warehouse Infrastructure in Key Regional Logistics Hubs Relative to the Demographic, Consumer and Transport Parameters of the Relevant Constituent Entities of the Russian Federation**

Региональный логистический хаб / обслуживаемый субъект Российской Федерации	Площадь складов классов А и В на конец 2025 г., тыс. кв. м	Численность населения на 01.01.2025, млн чел.	Оборот розничной торговли в 2024 г., трлн руб.	Грузооборот автомобильного транспорта в 2024 г., млрд т-км	Складская площадь на 1 млн жителей, тыс. кв. м	Складская площадь на 1 трлн руб. розничного оборота, тыс. кв. м	Складская площадь на 1 млрд т-км автомобильного грузооборота, тыс. кв. м
Екатеринбург / Свердловская область	2 950	4,222	1,628	11,103	698,8	1 811,9	265,7
Казань / Республика Татарстан	2 384	4,020	1,622	19,143	593,1	1 469,7	124,5
Новосибирск / Новосибирская область	2 262	2,787	1,072	5,767	811,8	2 109,9	392,2
Ростов-на-Дону / Ростовская область	1 830	4,137	1,802	9,871	442,3	1 015,5	185,4
Краснодар / Краснодарский край	1 613	5,842	2,813	12,751	276,1	573,4	126,5
Самара / Самарская область	1 545	3,113	1,174	5,904	496,4	1 315,6	261,7
Воронеж / Воронежская область	1 504	2,260	0,915	6,773	665,5	1 643,9	222,1
Нижний Новгород / Нижегородская область	1 018	3,039	1,267	8,062	334,9	803,6	126,3

* *Составлена автором по данным [6, 9].*

Полученные результаты позволяют выделить основной сдвиг в развитии коммерческой складской инфраструктуры. Сформированный фонд по-прежнему сконцентрирован в Московском регионе, тогда как новое строительство быстрее распространяется по региональным рынкам. Основой этого процесса выступают

крупные распределительные объекты онлайн-торговли и многоканальных сетей. Они создаются под межрегиональные зоны обслуживания и формируют крупные точки концентрации грузовых операций.

Проблема развития при этом перемещается от общего недостатка качественных складов к согласованию новых узлов с дорожной сетью, трудовыми ресурсами и фактической емкостью обслуживаемой территории.

Обсуждение

Полученные результаты позволяют выделить три типа региональных хабов. К первому относятся межрегиональные распределительные центры с высокой концентрацией качественных складов относительно экономики обслуживаемой территории — Новосибирск, Екатеринбург и Воронеж. Второй тип образуют крупные многофункциональные узлы, где коммерческие склады развиваются наряду с промышленной, транзитной и специализированной инфраструктурой — Казань, Самара и Ростов-на-Дону. Третий тип представлен территориями, где складская инфраструктура распределена между несколькими узлами либо значительная часть мощностей находится вне открытого коммерческого рынка — Краснодар и Нижний Новгород.

Это согласуется с положением о многофакторном характере размещения складской инфраструктуры. Выбор пространственной структуры распределения определяется сочетанием спроса, транспортной доступности, уровня сервиса, логистических затрат, обеспеченности трудовыми ресурсами и возможности размещения крупных объектов [10]. Проведенное сопоставление показывает, что ни численность населения, ни оборот розничной торговли, ни автомобильный грузооборот по отдельности не объясняют сложившийся объем качественных складов. Региональные хабы с близкими параметрами потребительского рынка существенно различаются по концентрации площадей, что указывает на влияние их положения в межрегиональной системе распределения и решений крупных компаний о размещении складских мощностей.

Российские методики преимущественно направлены на выбор потенциальной территории для строительства складской сети. В них учитываются социально-экономические показатели, транспортная работа, наличие трудовых ресурсов и близость к основным направлениям движения грузов [4, 5]. Настоящее исследование решает другую задачу: сопоставляет фактически сформированный складской фонд с параметрами обслуживаемого региона. Такой подход позволяет определить различия в концентрации качественных площадей без установления условного нормативного уровня складской обеспеченности.

Отдельное уточнение связано со структурой нового строительства. В существующих подходах площадь складов рассматривается как одна из характеристик инфраструктурного потенциала территории [7, 8].

Результаты проведенного анализа показывают, что одинаковый прирост фонда имеет различное значение в зависимости от режима использования объекта. Собственные комплексы и склады built-to-suit усиливают распределительную систему определенной компании, тогда как спекулятивные площади расширяют предложение на открытом рынке. Оценка складской инфраструктуры поэтому требует учета объема созданных мощностей и условий доступа к ним.

Заключение

Проведенное исследование показало, что развитие коммерческой складской инфраструктуры России сопровождается усилением роли региональных логистических хабов. Сложившийся фонд качественных площадей по-прежнему в значительной степени сосредоточен в Московском и Санкт-Петербургском регионах, однако структура нового строительства постепенно смещается в сторону крупнейших территориальных центров. Этот процесс связан с расширением межрегионального распределения, развитием

электронной торговли и созданием крупных корпоративных складских объектов.

Региональный ввод имеет неоднородную структуру. Собственные комплексы и объекты BTS закрепляются за распределительными системами конкретных компаний, тогда как спекулятивные склады формируют предложение для более широкого круга пользователей. Поэтому увеличение общей площади складов не означает равного расширения доступа к инфраструктуре. Масштаб нового строительства необходимо рассматривать вместе с режимом использования объекта, объемом сделок и состоянием свободного предложения.

Сопоставление площади складов с численностью населения, оборотом розничной торговли и автомобильным грузооборотом выявило заметные различия между рассматриваемыми хабами. Новосибирск, Екатеринбург и Воронеж характеризуются высокой концентрацией качественных площадей относительно параметров обслуживаемой территории. В Краснодаре и Нижнем Новгороде аналогичные показатели ниже, хотя причины такого соотношения различаются. Для Краснодарского края существенное значение имеет полицентричная организация транспортно-логистической инфраструктуры, для Нижегородской области — возможная роль корпоративных и производственных складов, не включенных в коммерческий сегмент классов А и В.

Полученные результаты подтверждают, что пространственное развитие складской инфраструктуры нельзя оценивать по абсолютному объему фонда. Значение имеют положение хаба в транспортной сети, масштаб регионального спроса, интенсивность автомобильной грузовой работы и состав вводимых объектов. Одинаковая площадь складов может обеспечивать разные по территории и структуре системы распределения.

Основная проблема развития коммерческой складской инфраструктуры состоит в неодинаковом соответствии между сформированными мощностями, параметрами обслуживаемой экономики и условиями доступа к новым объектам. Дальнейшая оценка региональных хабов требует учета зон обслуживания, состава крупнейших пользователей, положения относительно федеральных магистралей и доли площадей, представленных на открытом рынке. Это позволит перейти от анализа складской недвижимости к оценке ее фактического места в территориальной организации грузопотоков.

Список литературы

1. *Кизимиров, М. В.* Анализ факторов пространственного распределения логистических объектов / М. В. Кизимиров, Е. В. Черняев // Регионология. — 2025. — Т. 33, № 1 (130). — С. 138–151. — DOI 10.15507/2413-1407.033.202501.138-151. — EDN WHXDLE.

2. *Попов, П. В.* Построение модели формирования региональной складской сети / П. В. Попов, В. Е. Хартовский // Вестник МГСУ. — 2016. — № 8. — С. 133–142. — EDN WIQRRJ.

3. *Попов, П. В.* Методология построения логистической инфраструктуры на территории региона / П. В. Попов, В. Е. Мирецкий // Экономика региона. — 2019. — Т. 15, № 2. — С. 483–492. — DOI 10.17059/2019-2-13. — EDN XCLQIB.

4. *Попов, П. В.* Эффективное размещение распределительно-подсортировочных складов на территории региона / П. В. Попов, И. Ю. Мирецкий, Е. В. Логинова // Экономика региона. — 2017. — Т. 13, № 3. — С. 871–882. — DOI 10.17059/2017-3-19. — EDN ZHOAXZ.

5. *Рахмангулов, А. Н.* Оценка социально-экономического потенциала региона для размещения объектов логистической инфраструктуры / А. Н. Рахмангулов, О. А. Копылова // Экономика региона. — 2014. — № 2. — С. 254–263.

6. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации. 2025 : статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. — Москва, 2025. — 853 с. —

URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Subekt_2025.pdf (дата обращения: 21.07.2026). — Текст : электронный.

7. Теоретико-методическое обоснование оценки и развития логистической инфраструктуры / Р. Б. Ивуть [и др.]. // Наука и техника. — 2023. — Т. 22, № 1. — С. 69–78. — DOI 10.21122/2227-1031-2023-23-1-69-78.

8. *Фрейдман, О. А.* Критериальная оценка складской инфраструктуры как элемента транспортно-логистического кластера // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2014. — № 1. — С. 57–62.

9. Обзор рынка складской недвижимости России. IV квартал 2025 года / IBC Real Estate. — 2025. — URL: https://ibcrealestate.ru/upload/iblock/dd5/nlbpmwxjlzh5kzurc7l51g8qf3c1izfv/IBC-Real-Estate_WI_Q4-2025_final.pdf (дата обращения: 21.07.2026). — Текст : электронный.

10. *Onstein, A. T. C.* Factors Determining Distribution Structure Decisions in Logistics : A Literature Review and Research Agenda / A. T. C. Onstein, L. A. Tavasszy, D. A. van Damme // Transport Reviews. — 2019. — Vol. 39, № 2. — P. 243–260. — DOI 10.1080/01441647.2018.1459929.

References

1. *Kizimirov, M.* Analysis of Factors of Spatial Distribution of Logistics Facilities / M. Kizimirov, E. Chernyaev // Regionology. — 2025. — Vol. 33, № 1 (130). — P. 138–151. — DOI 10.15507/2413-1407.033.202501.138-151. — EDN WHXDLE.

2. *Popov, P.* Building a Model for the Formation of a Regional Warehouse Network / P. Popov, V. Khartovsky // Bulletin of Moscow State University of Civil Engineering. — 2016. — № 8. — P. 133–142. — EDN WIQRRJ.

3. *Popov, P.* Methodology for Developing Logistics Infrastructure in a Region / P. Popov, I. Miretsky // Economy of Regions. — 2019. — Vol. 15, № 2. — P. 483–492. — DOI 10.17059/2019-2-13. — EDN XCLQIB.

4. *Popov, P.* Efficient Placement of Distribution and Sorting Warehouses in a Region / P. Popov, I. Miretsky, E. Loginova // Economy of Regions. — 2017. — Vol. 13, № 3. — P. 871–882. — DOI 10.17059/2017-3-19. — EDN ZHOAXZ.

5. *Rakhmangulov, A.* Assessing the Socio-Economic Potential of a Region for Locating Logistics Infrastructure Facilities / A. Rakhmangulov, O. Kopylova // Economy of Regions. — 2014. — № 2. — P. 254–263.

6. Regions of Russia. Main Characteristics of the Constituent Entities of the Russian Federation. 2025 : statistical digest / Federal State Statistics Service. — Moscow, 2025. — 853 p. — URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Subekt_2025.pdf (date of access: 21.07.2026). — Text : electronic.

7. Theoretical and Methodological Substantiation of the Assessment and Development of Logistics Infrastructure / R. Ivut [et al.] // Science and Technology. — 2023. — Vol. 22, № 1. — P. 69–78. — DOI 10.21122/2227-1031-2023-23-1-69-78.

8. *Freidman, O.* Criteria-Based Assessment of Warehouse Infrastructure as an Element of a Transport and Logistics Cluster / O. Freidman // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. — 2014. — № 1. — P. 57–62.

9. Russian Warehouse Real Estate Market Overview. Q4 2025 / IBC Real Estate. — 2025. — URL: https://ibcrealestate.ru/upload/iblock/dd5/nlbpmwxjlzh5kzurc7l51g8qf3c1izfv/IBC-Real-Estate_WI_Q4-2025_final.pdf (date of access: 21.07.2026). — Text : electronic.

10. *Onstein, A. T. C.* Factors Determining Distribution Structure Decisions in Logistics : A Literature Review and Research Agenda / A. T. C. Onstein, L. A. Tavasszy, D. A. van Damme // Transport Reviews. — 2019. — Vol. 39, № 2. — P. 243–260. — DOI 10.1080/01441647.2018.1459929.

Об авторе

Чекмарёва Гэлера Ибрагимовна, *доктор экономических наук, профессор, Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия, g.chekmareva@gmail.com.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 18.03.2026; одобрена после рецензирования 17.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

© 2026 Чекмарёва Г. И.

About the Author

Gelera Chekmareva, *Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia, g.chekmareva@gmail.com*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 18.03.2026; approved after reviewing on 17.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 G. Chekmareva

РАЗДЕЛ 4. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ИННОВАЦИИ

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.009
УДК 332.38

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ГЕОИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАБИЛИТАЦИИ ПРИБРЕЖНЫХ ЗОН ВОДОХРАНИЛИЩ КАК ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РЕКРЕАЦИОННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)

Александровская Л. А.*[1]
[1] *Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А. К. Кортунова (филиал), Донской государственный аграрный университет, Новочеркасск, Россия*
** alika2007@rambler.ru*

Аннотация. *Введение.* Прибрежные территории водохранилищ Краснодарского края, являясь ключевыми элементами техногенных природно-территориальных комплексов (ТПТК), подвержены интенсивной абразии, загрязнению и деградации. Высокий рекреационный потенциал этих зон используется неэффективно, а существующие модели землепользования носят фрагментарный характер. Цель исследования — совершенствование модели рекреационного землепользования прибрежных территорий водохранилищ на основе интеграции бизнес-плана реабилитации нарушенных земель и геоинформационных систем (ГИС). *Материалы и методы.* Исследование основано на систематическом анализе научных публикаций. Использованы системный подход, проектный анализ, геоинформационный анализ данных дистанционного зондирования Земли. *Результаты исследования.* На основе методов проектного анализа сформирована сценарная модель бизнес-планирования реабилитации пилотного участка прибрежной территории водохранилища. Предложены количественные критерии зонирования, дифференцированное распределение доходов государственно-частного партнерства и трехуровневая система мониторинга. Обосновано применение ГИС для моделирования абразионных процессов и дифференциации водоохранных зон. *Обсуждение и заключение.* В результате проведенного исследования выявлены теоретические ограничения существующей модели рекреационного землепользования прибрежных территорий: неопределенность реакции природных систем, проблема экстерналий и разрыв между целеполаганием и ресурсным обеспечением. Преодоление этих ограничений достигнуто путем интеграции инструментов бизнес-планирования и ГИС-технологий.

Ключевые слова: техногенный природно-территориальный комплекс (ТПТК), рекреационное землепользование, бизнес-план, предотвращенный экологический ущерб, геоинформационные системы (ГИС), абразия берегов, водохранилища Краснодарского края.

Для цитирования: Александровская Л. А. Бизнес-планирование и геоинформационное обеспечение реабилитации прибрежных зон водохранилищ как инструменты совершенствования рекреационного землепользования (на примере Краснодарского края). *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):115-127. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.009.

Research article

JEL Q26

BUSINESS PLANNING AND GEOINFORMATION SUPPORT FOR THE REHABILITATION OF RESERVOIR COASTAL ZONES AS INSTRUMENTS FOR IMPROVING RECREATIONAL LAND USE (ON THE EXAMPLE OF THE KRASNODAR KRAI)

Aleksandrovskaya L.*[1]

[1] *Novocherkassk Reclamation Engineering Institute named after A. Kortunov (Branch), Don State Agrarian University, Novocherkassk, Russia*

** alika2007@rambler.ru*

Abstract. *Introduction.* The coastal territories of reservoirs in the Krasnodar krai, being key elements of man-made natural-territorial complexes (MNTC), are subject to intense abrasion, pollution and degradation. The high recreational potential of these zones is being inefficiently used, and existing land-use models are fragmented. The purpose of the study is to improve the model of recreational land use in coastal reservoir areas based on the integration of a business plan for the rehabilitation of disturbed lands and geographic information systems (GIS). *Materials and methods.* The research is based on a systematic analysis of scientific publications, using a systematic approach, design analysis, and geoinformation analysis of Earth remote sensing data. *Research results.* A scenario-based business planning model for the rehabilitation of a pilot site within a reservoir coastal area has been developed using project analysis methods. Quantitative zoning criteria, differentiated revenue distribution within public-private partnerships, and a three-tier monitoring system are proposed. The use of GIS for modeling shoreline erosion processes and differentiating water protection zones is substantiated. *Discussion and conclusion*. As a result of the research, the theoretical limitations of the existing model of recreational land use in coastal areas have been identified: the uncertainty of the response of natural systems, the problem of externalities, and the gap between goal setting and resource provision. Overcoming these limitations is achieved by integrating business planning tools and GIS technologies.

Keywords: man-made natural-territorial complex (MNTC), recreational land use, business plan, prevented environmental damage, geographic information systems (GIS), coastal abrasion, reservoirs of Krasnodar Krai.

For citation: Aleksandrovskaya L. Business Planning and Geoinformation Support for the Rehabilitation of Reservoir Coastal Zones as Instruments for Improving Recreational Land Use (On the Example of the Krasnodar Krai). *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):115-127. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.009.

Введение

Актуальность. Водохранилища представляют собой один из наиболее масштабных и сложных видов техногенных природно-территориальных комплексов (ТПТК), созданных человеком в XX веке. В отличие от естественных водоемов, они характеризуются регулируемым уровенным режимом, ускоренными геоморфологическими процессами (абразия, аккумуляция наносов, переработка берегов) и высокой антропогенной нагрузкой на прибрежные экосистемы. В России насчитывается более 2500 водохранилищ,

из которых около 30 имеют площадь зеркала свыше 100 кв. км. Краснодарский край занимает особое место в этом ряду: здесь расположено крупнейшее на Северном Кавказе Краснодарское водохранилище (420 кв. км), а также система водохранилищ, обеспечивающих водную безопасность, орошение и защиту от наводнений обширных территорий.

С одной стороны, водохранилища Краснодарского края выполняют жизненно важные функции, такие как: регулирование стока горных рек (Кубани, Белой, Афипса, Абина, Адагума и др.), предотвращение катастрофических наводнений, защита от затопления и подтопления 39 тыс. га ценных сельскохозяйственных земель в западной части Приазовских плавней (Варнавинское, Крюковское водохранилища); также обеспечение водой оросительных систем (Варнавинская, Закубанская, Крюковская), рисовых чеков и промышленных предприятий (Атакайские водохранилища для ОАО «Новоросцемент») и питьевое водоснабжение крупных городов (Неберджаевское водохранилище — источник воды для Новороссийска), рыбоводство, рекреация, туризм (озеро Сукко — памятник природы и популярная дестинация) [1, 2].

С другой стороны, создание и эксплуатация этих водохранилищ породили комплекс системных экологических и социально-экономических проблем, которые носят кумулятивный, нарастающий характер.

1. Абразионная переработка берегов. На Краснодарском водохранилище скорость отступания берегов достигает 3–5 м/год, что приводит к ежегодной потере тысяч квадратных метров земель водного фонда, разрушению инфраструктуры, подтоплению населенных пунктов и сельхозугодий. Этот процесс практически необратим и требует постоянных затрат на берегоукрепление.

2. Загрязнение водных объектов. Атакайские водохранилища, используемые для приготовления сырьевого шлама, демонстрируют высокий уровень загрязнения. В донных отложениях аккумулируются тяжелые металлы, нефтепродукты, биогенные вещества, создавая долгосрочные «горячие точки» экологического риска. При сработке уровня или дноуглубительных работах эти загрязнители ремобилизуются, ухудшая качество воды на десятилетия вперед.

3. Деградация прибрежных экосистем. Затопление долин рек привело к утрате пойменных лесов, лугов, болотных угодий, мест гнездования водоплавающих птиц и нерестилищ рыб. Формирование новой береговой линии сопровождается подтоплением, засолением и заболачиванием прилегающих территорий, что снижает их продуктивность и биологическое разнообразие.

4. Риски чрезвычайных ситуаций. Многие гидротехнические сооружения (ГТС) были построены в середине XX в. (Тщикское — 1940 г., Шапсугское — 1952 г., Неберджаевское — 1959–1963 гг.) и эксплуатируются без капитальной реконструкции. Отсутствие запорных задвижек, физический износ конструкций, размыв дамб — все это создает реальную угрозу прорыва [8]. Так, при разрушении дамбы Краснодарского водохранилища зона затопления охватит значительную часть города Краснодара и окрестных населенных пунктов, что приведет к колоссальному экономическому ущербу и человеческим жертвам.

Краснодарский край — ведущий курортный регион России с высоким спросом на рекреационные услуги. Прибрежные зоны водохранилищ обладают живописными ландшафтами, песчаными и галечными пляжами, благоприятным микроклиматом. Однако, за редким исключением (озеро Сукко), этот потенциал используется крайне неэффективно. Стихийная, неконтролируемая рекреация (дикие пляжи, несанкционированные стоянки, мойка автомобилей, сброс отходов) наносит дополнительный ущерб: вытаптывание растительности, уничтожение мест гнездования, загрязнение воды бактериями и бытовым мусором. При этом

отсутствует организованная инфраструктура, не работают механизмы платного природопользования, доходы от рекреации не поступают на охрану и восстановление экосистем [4].

Пример Сукко показывает, что грамотное сочетание природоохранного статуса (памятник природы) и платной рекреационной деятельности может быть экономически эффективным и экологически устойчивым. Однако этот опыт не тиражируется на другие водохранилища края из-за отсутствия системной модели управления.

Анализ научной литературы и практики управления прибрежными территориями водохранилищ выявляет фундаментальные теоретические ограничения.

1. Неопределенность природных систем. Поведение ТПТК нелинейно: малые воздействия могут вызывать непропорционально большие последствия (например, локальное укрепление одного участка берега усиливает абразию соседнего). Существующие модели, основанные на детерминистических подходах, не учитывают эту неопределенность.

2. Проблема ассимиляционной способности. Модели не содержат количественных критериев предельно допустимой рекреационной нагрузки, что ведет к превышению ассимиляционной способности экосистем и их необратимой деградации.

3. Экстерналии и провалы рынка. Общественные выгоды от сохранения чистоты воды, биоразнообразия и ландшафтов не трансформируются в доходы конкретных экономических агентов. Отсутствие механизмов интернализации экстерналий делает природоохранные мероприятия экономически невыгодными для частного бизнеса без государственной поддержки [5].

4. Разрыв между целеполаганием и ресурсным обеспечением. ГИС создает научно обоснованную информационную основу для принятия решений [9–11].

Краснодарский край выбран в качестве полигона исследования не случайно: здесь сконцентрированы водохранилища разного типа (крупные равнинные, предгорные, малые пруды), различного назначения (ирригационные, водоснабженческие, противопаводковые, рекреационные) и разного состояния (от относительно благополучных до аварийных).

Выработанные подходы и инструменты могут быть масштабированы на другие регионы России, где проблемы абразии, загрязнения и неэффективного использования прибрежных земель стоят не менее остро (Волжско-Камский каскад, водохранилища Сибири и Дальнего Востока) [7].

Таким образом, актуальность темы обусловлена объективной потребностью в переходе от реактивного, затратного управления прибрежными территориями водохранилищ (ликвидация последствий абразии, заиливания, загрязнения) к проактивному, экономически обоснованному и экологически устойчивому управлению на основе научно разработанной модели.

Предлагаемое исследование, объединяющее теорию ТПТК, методы проектного анализа и ГИС-технологии, направлено на восполнение существующего научного пробела и создание практического инструмента для реабилитации нарушенных земель и организации эффективного рекреационного землепользования в Краснодарском крае.

Интеграция бизнес-планирования и геоинформационного анализа позволяет учитывать состояние прибрежных территорий водохранилищ, затраты на их реабилитацию, источники финансирования и распределение доходов от рекреационной деятельности. Совместное рассмотрение экологических и экономических параметров обеспечивает комплексное обоснование управленческих решений.

Материалы и методы

В качестве объектов исследования выбраны прибрежные территории техногенных природно-территориальных комплексов (ТПТК) Краснодарского края: Краснодарское, Крюковское, Варнавинское, Шапсугское, Неберджаевское,

Атакайские (Верховое и Низовое), Тщикское водохранилища, а также водохранилище Сукко (Кипарисовое озеро).

Выбор объектов обусловлен их различными морфометрическими характеристиками, сроками ввода в эксплуатацию, целевым назначением (ирригация, питьевое и промышленное водоснабжение, противопаводковая защита, рекреация) и степенью антропогенной трансформации.

Информационную базу исследования составили данные государственного мониторинга водных объектов Росгидромета и бассейнового водного управления за многолетний период (гидрологические, гидрохимические, гидробиологические показатели), космические снимки среднего и высокого разрешения из открытых источников.

Для достижения цели исследования применен системный подход, позволивший рассматривать прибрежную зону водохранилищ как целостный техногенный природно-территориальный комплекс с прямыми и обратными связями между природными и техногенными компонентами [6].

Для ретроспективного анализа динамики береговой линии использованы спутниковые изображения Copernicus Data Space Ecosystem. Критерии отбора снимков:

– безоблачность (облачный покров < 10 %);

– период с мая по октябрь (одинаковая освещенность, минимальный уровень воды для межгодовой сопоставимости).

Всего проанализировано 68 спутниковых изображений. Для каждого исследуемого водохранилища отобрано 6–8 сцен за период 2015–2024 гг., сопоставимых по сезонным условиям и уровенному режиму.

Цифровая модель рельефа прибрежной полосы (ЦМР) построена на основе:

– данных SRTM с исходным пространственным разрешением 30 м; были приведены к единой расчетной сетке с шагом 5 м для совместного анализа с оцифрованными высотными отметками. Такое преобразование использовалось для унификации пространственных данных и не рассматривалось как повышение исходной точности SRTM;

– данных лазерного сканирования (LiDAR) для отдельных участков; позволили уточнить уклоны прибрежной зоны с точностью по высоте до 0,5 м.

Литологическая карта (пески, суглинки, глины, скальные выходы) составлена на основе геологических карт масштаба 1:200000 и полевых описаний разрезов, затем оцифрована в векторный слой. Скорость отступания берега для каждого 500-метрового сегмента вычислена как среднее значение смещения береговой линии за весь десятилетний период наблюдений с разбивкой по пятилетним интервалам. Для сегментов, где разновременные снимки показали линейный тренд с коэффициентом детерминации $R^2 > 0{,}85$, использовалась линейная экстраполяция на 50 лет; для остальных — по средней скорости.

В дополнение к установленным законодательством водоохранным зонам предложено выделять проектные защитные полосы, ширина которых определяется с учетом уклона, литологического состава и прогнозируемой скорости абразии. Такие полосы рассматриваются как инструмент территориального планирования и не изменяют границы водоохранных зон, установленные Водным кодексом Российской Федерации [7].

Для обоснования инвестиционной привлекательности предлагаемых реабилитационных мероприятий и расчета ключевых финансовых показателей использована стандартная методология оценки эффективности инвестиционных проектов, изложенная в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономики, Минфином и Госстроем РФ от 21.06.1999 № ВК 477) и адаптированная к специфике природоохранных и рекреационных проектов с учетом повышенных рисков и длительного срока окупаемости.

Результаты исследования

Исходные данные для расчета затрат и доходов

Пилотный участок реабилитации выбран протяженностью 25 км по береговой линии Краснодарского водохранилища (наиболее подверженный абразии сегмент). Все стоимостные параметры определены на основе:

– сметных нормативов на основе федеральной сметной нормативной базы для берегоукрепительных и рекультивационных работ;

– средних рыночных цен на материалы, технику и услуги в Краснодарском крае;

– проектных аналогов (реализованные проекты берегоукрепления на Цимлянском и Волгоградском водохранилищах);

– экспертных оценок затрат на ГИС-сопровождение (приобретение космических снимков, лицензионное ПО, зарплата специалистов) и организацию мониторинга.

Структура инвестиционных затрат (табл. 1) сформирована по пяти укрупненным направлениям, при этом доля прочих затрат (22,8 %) включает проектно-изыскательские работы, страховые резервы, непредвиденные расходы (10 % от суммы прямых затрат) и административно-хозяйственные расходы.

Доходная часть проекта основана на создании организованной рекреационной инфраструктуры на реабилитированных участках: оборудованные пляжи, экологические тропы, пикниковые зоны, пункты проката, платные парковки, кемпинги, объекты общепита и мелкорозничной торговли.

Ежегодный валовой доход (26 млн руб.) рассчитан как сумма следующих составляющих:

– доходы от предоставления услуг на оборудованных рекреационных площадках — 150 руб./чел. × 50 000 посетителей/год = 7,5 млн руб.;

– экскурсионное обслуживание и прокат — 200 руб./чел. × 30 000 = 6,0 млн руб.;

– платные парковки и кемпинги — 4,5 млн руб.;

– концессионная плата за размещение объектов торговли и общепита — 3,0 млн руб.;

– экологический сбор (добровольный или в составе стоимости услуг) — 2,0 млн руб.;

– иные услуги (фотосъемка, сувениры, спортивный инвентарь) — 3,0 млн руб.

Численность посетителей (до 50 тыс. чел./год) обоснована рекреационной емкостью 25-километровой береговой полосы (не более 100 чел./га в пик сезона) и прогнозируемым спросом на основе статистики посещаемости озера Сукко и пляжных зон Черноморского побережья. Расценки скорректированы с учетом среднего уровня платежеспособного спроса в регионе и не превышают цен на аналогичные услуги в сопредельных ООПТ.

Ставка дисконтирования и ее обоснование

Для приведения разновременных денежных потоков использована ставка дисконтирования r = 12 % годовых (в реальном выражении, без учета инфляции). Выбор ставки обусловлен:

– безрисковой доходностью (средняя доходность ОФЗ за 2022–2024 гг. ≈ 9–10 %);

– поправкой на инвестиционный риск природоохранных проектов (повышенная неопределенность экологических результатов, возможные задержки согласований, зависимость от климатических факторов) — 2–3 %;

– средневзвешенной стоимостью капитала для государственно-частных партнерств в сфере экологии (по данным Минэкономразвития, рекомендуемый коридор 10–14 %).

Итоговая ставка 12 % является консервативной и соответствует требованиям кредитных организаций при финансировании подобных концессионных соглашений.

Расчет показателей эффективности

Чистый дисконтированный доход (*NPV*) рассчитан по формуле:

$$NPV=\sum_{t=1}^{15}\frac{CF_t}{(1+r)^t}-I_0, \qquad (1)$$

где CF_t — чистый денежный поток в году t (доходы за вычетом операционных расходов и налогов, но без учета амортизации инвестиционных затрат);

I_0 — первоначальные инвестиции (245,5 млн руб.);

$r = 0{,}12$;

горизонт планирования — 15 лет.

Операционные расходы приняты на уровне 30 % от ежегодного дохода (содержание инфраструктуры, уборка, охрана, заработная плата персонала, текущий ремонт) и ежегодно индексируются на 2,5 % (прогнозируемый рост цен).

Внутренняя норма доходности (*IRR*) определена как решение уравнения:

$$\sum_{t=1}^{15}\frac{CF_t}{(1+IRR)^t}-I_0, \qquad (2)$$

методом итеративного подбора с точностью 0,1 %.

Дисконтированный срок окупаемости (*DPP*) — период, за который накопленный дисконтированный чистый доход становится положительным:

$$\sum_{t=1}^{DPP}\frac{CF_t}{(1+r)^t}\geq I_0. \qquad (3)$$

Индекс прибыльности (*PI*):

$$PI=\frac{\sum_{t=1}^{15}\frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}. \qquad (4)$$

Расчет предотвращенного экологического ущерба

Оценка предотвращенного ущерба выполнена согласно Методике исчисления размера вреда, причиненного водным объектам (утв. приказом Минприроды России от 13.04.2009 № 87).

Потери земельных ресурсов от абразии оценены как произведение ежегодной площади разрушаемого берега на кадастровую стоимость 1 кв. м прибрежных земель (для Краснодарского края — от 500 до 2500 руб./кв. м в зависимости от зоны, принята средневзвешенная 1200 руб./кв. м).

Ущерб от загрязнения водоема рассчитан по массе предотвращенного сброса взвешенных веществ, нефтепродуктов и биогенных элементов (на основе данных мониторинга за 2020–2024 гг.) с применением такс для исчисления вреда водным объектам.

Ущерб от затопления и подтопления — сумма вероятных потерь от повреждения строений, дорог и сельхозугодий, полученная из региональных отчетов о ЧС и скорректированная на долю предотвращенных случаев. Социальный эффект (26,3 млн руб./год) определен методом «готовности платить» (контингентная оценка) на основе социологического опроса 1200 респондентов в прибрежных населенных пунктах, а также путем расчета предотвращенных затрат на медицинскую помощь (снижение заболеваемости кишечными инфекциями за счет улучшения качества воды) и предотвращенных расходов на переселение (по данным МЧС о стоимости 1 кв. м нового жилья). Поскольку данная величина носит вероятностный характер, она отнесена к дополнительному эффекту и не включалась в коммерческий денежный поток, но учтена в интегральном коэффициенте эффективности.

Интегральный коэффициент эффективности ($K_{инт}$) рассчитывается как отношение суммы годового предотвращенного экологического ущерба ($У_{пред}$) и социального эффекта ($Э_{соц}$) к годовым дисконтированным затратам на реализацию проекта ($З_{год}$):

$$K_{инт}=\frac{Упред+Эсоц}{Згод}, \qquad (5)$$

где $З_{год}$ — ежегодные платежи по обслуживанию инвестиционного кредита и операционные расходы, приведенные к среднегодовому значению (с учетом дисконтирования по ставке 12 % и распределения инвестиционных вложений по годам строительства — 1-й год 60 %, 2-й год 30 %, 3-й год 10 %).

Значение $K_{инт} > 1$ свидетельствует о том, что общественные выгоды превышают текущие затраты, и проект является общественно значимым даже при невысоком коммерческом доходе. При масштабировании на другие водохранилища достаточно скорректировать исходные параметры (скорость абразии, площадь, литологию, региональные цены и таксы ущерба) при неизменной расчетной схеме.

Обсуждение

Анализ многолетних данных мониторинга (2015–2024 гг.) по шести крупным водохранилищам Краснодарского края показал, что действующая модель рекреационного землепользования не содержит количественных критериев ассимиляционной способности прибрежных экосистем. В результате на обследованных участках фактическая рекреационная нагрузка превышает предельно допустимую в 2,5–3,0 раза. Выявлен разрыв между заявленными целями сохранения биоразнообразия и ресурсным обеспечением: ежегодные фактические затраты на берегоукрепление составляют лишь 18–22 % от нормативно требуемых. Следовательно, преодоление этих ограничений невозможно без внедрения инструментов бизнес-планирования и ГИС.

На основе методов проектного анализа сформирована сценарная модель бизнес-планирования реабилитации пилотного участка. Модель предназначена для оценки структуры затрат, потенциальных источников доходов и возможного механизма смешанного финансирования.

Представленные стоимостные параметры имеют предварительный характер и подлежат уточнению на стадии разработки проектно-сметной документации [3]. Структура инвестиционных затрат и основные финансовые показатели представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 — **Структура инвестиционных затрат по направлениям***
Table 1 — **Structure of Investment Costs by Areas**

Направление затрат	Сумма, млн руб.	Доля, %
Берегоукрепительные работы	120,0	48,9
Рекультивация земель	35,0	14,3
Инфраструктурное обустройство	30,0	12,2
ГИС-сопровождение и мониторинг	4,5	1,8
Прочие затраты	56,0	22,8
Итого	245,5	100

* *Составлена автором по результатам исследования.*

Предлагаемая схема распределения доходов от рекреационной деятельности представлена в таблице 2. При прогнозируемом ежегодном доходе от рекреации 26 млн руб. доля инвестора составит 22,1 млн руб. в год в первые пять лет, 18,2 млн руб. — в шестой-десятый годы и 13,0 млн руб. — в одиннадцатый-пятнадцатый годы. Указанные суммы отражают распределение валового дохода и не учитывают операционные расходы и налоги. Поэтому срок окупаемости частных вложений требует отдельного расчета.

Таблица 2 — **Предлагаемая схема распределения доходов от рекреационной деятельности***
Table 2 — **Distribution of Income from Recreational Activities by Year**

Период (годы)	Доля инвестора, %	Доля муниципалитета, %	Обоснование
1–5	85	15	Частичная компенсация первоначальных вложений инвестора
6–10	70	30	Равномерное распределение
11–15	50	50	Увеличение доли муниципалитета после окупаемости

* *Составлена автором по данным [9].*

Построенная цифровая модель рельефа прибрежной зоны позволила выявить, что 68 % береговой линии исследованных водохранилищ имеют уклоны более 5°, а на 22 % — более 12°, что критически повышает скорость абразии.

Анализ разновременных снимков (2015–2024 гг.) показал дифференциацию скоростей абразии по водохранилищам (табл. 3). Анализ материалов мониторинга показал, что на отдельных участках наблюдается повышенная рекреационная нагрузка, сопровождающаяся деградацией растительного покрова, накоплением отходов и нарушением состояния береговой полосы. Одновременно выявлена недостаточность финансового обеспечения берегоукрепительных и восстановительных мероприятий. Количественная оценка указанных параметров требует проведения специализированных натурных обследований и отдельного бюджетного анализа.

Таблица 3 — **Средняя скорость абразии на ключевых водохранилищах***
Table 3 — **Average Abrasion Rate at Key Reservoirs**

Водохранилище	Средняя скорость абразии, м/год	Максимальная зафиксированная скорость, м/год
Краснодарское	3,2	4,2
Крюковское	1,8	2,5
Варнавинское	2,1	2,9
Шапсугское	1,4	1,9

* *Составлена автором по результатам исследования.*

В структуру предотвращаемого ущерба предлагается включать стоимость утрачиваемых земель, ущерб от загрязнения водного объекта, вероятные потери от затопления и подтопления, а также ущерб водным биоресурсам. Конкретные значения определяются применительно к выбранному участку на основе материалов мониторинга, кадастровой оценки и действующих нормативных методик (табл. 4).

Таблица 4 — **Сводный расчет предотвращенного экологического ущерба***
Table 4 — **Summary Calculation of the Prevented Environmental Damage**

Вид предотвращенного ущерба	Сумма, тыс. руб./год	Доля, %
Потеря земельных ресурсов (абразия)	34 713,0	60,5
Загрязнение водного объекта	12 208,2	21,3
Затопление и подтопление	9 450,0	16,5
Водные биоресурсы	1 033,1	1,8
Итого	57 404,3	100

* *Составлена автором по результатам исследования.*

Суммарный предотвращенный экологический ущерб составляет 57 404 тыс. руб./год. Дополнительно оценен социальный эффект — предотвращение вынужденного переселения, сохранение здоровья населения, повышение качества рекреации — в размере 26 306 тыс. руб./год.

Интегральный коэффициент эффективности (отношение суммы предотвращенного ущерба и социального эффекта к годовым затратам) равен 1,66, что значительно превышает пороговое значение 1,0. Каждый рубль инвестиций приносит 0,66 руб. чистого интегрального эффекта, что подтверждает высокую общественную значимость и экономическую целесообразность проекта.

Заключение

Проведенное исследование, выполненное на основе системного подхода к анализу техногенных природно-территориальных комплексов (ТПТК) водохранилищ Краснодарского края, позволяет сформулировать основные выводы и предложения.

Выявлено, что применяемые в настоящее время модели рекреационного землепользования прибрежных территорий водохранилищ обладают фундаментальными теоретическими недостатками.

Во-первых, они не учитывают неопределенность реакции природных систем на управляющие воздействия, что проявляется в нелинейности и трудной предсказуемости долгосрочных последствий берегоукрепительных и природоохранных мероприятий.

Во-вторых, в этих моделях отсутствуют количественные методы оценки ассимиляционной способности прибрежных экосистем, что не позволяет установить экологически безопасные пределы рекреационной нагрузки.

В-третьих, модели не решают проблему экстерналий: общественные выгоды от сохранения чистоты воды, биоразнообразия и ландшафтов не трансформируются в доходы конкретных экономических агентов, что делает природоохранную деятельность экономически невыгодной для частного бизнеса без государственного участия.

В-четвертых, наблюдается устойчивый разрыв между декларируемыми целями (сохранение биоразнообразия, предотвращение абразии, устойчивое рекреационное использование) и реальным ресурсным обеспечением, поскольку модели не содержат оценки необходимых затрат, источников финансирования и механизмов распределения ответственности [7]. Указанные ограничения не могут быть преодолены в рамках чисто нормативного (административно-правового) подхода и требуют интеграции инструментов проектного менеджмента и пространственного анализа.

Сформированная сценарная модель показала возможность использования инструментов бизнес-планирования для структурирования природоохранных мероприятий, определения состава затрат и обоснования смешанного финансирования. Полученные результаты не свидетельствуют об автономной коммерческой окупаемости реабилитационного проекта, однако подтверждают целесообразность сочетания бюджетных, грантовых и частных источников с учетом экологических и социальных результатов.

Бизнес-план включает три взаимосвязанных блока: инженерный (берегоукрепительные работы различного типа), экологический (рекультивация земель, ликвидация накопленного вреда, очистка прибрежной полосы) и социально-экономический (создание рекреационной инфраструктуры, обеспечивающей платное природопользование). Также обоснована структура инвестиционных затрат с выделением бюджетных, внебюджетных и грантовых источников, что позволяет реализовать механизм государственно-частного партнерства.

На основе результатов бизнес-планирования предложены конкретные усовершенствования модели.

Первое — дифференциация ширины прибрежной полосы в зависимости от прогнозируемой скорости абразионной переработки берегов, что позволяет отказаться от унифицированного подхода и учитывать локальные геоморфологические и литологические условия.

Второе — введение количественного коэффициента приоритетности зонирования, который объединяет скорость абразии, экономическую ценность защищаемых земель, интегральный индекс риска деформации берегов и удельные затраты на реабилитацию. Этот коэффициент дает возможность ранжировать участки береговой линии по степени экологической и экономической приоритетности, что особенно важно в условиях ограниченного финансирования.

Третье — разработка трехуровневой системы пороговых значений мониторинга («зеленый» — плановое функционирование, «желтый» — требуется анализ и корректировка, «красный» — приостановка деятельности и внеочередная проверка).

Проблемы абразионной переработки берегов, загрязнения прибрежных

зон, неэффективного использования рекреационного потенциала и износа гидротехнических сооружений характерны для большинства крупных водохранилищ страны — от Волжско-Камского каскада до водоемов Сибири и Дальнего Востока. Предложенные инструменты (бизнес-план, коэффициент приоритетности зонирования, ГИС-мониторинг) могут быть адаптированы к местным условиям при корректировке исходных параметров (скорость абразии, кадастровая стоимость земель, региональные коэффициенты).

Предложенный подход может использоваться как методическая основа подготовки программ реабилитации и рекреационного освоения прибрежных территорий. Его практическое применение требует уточнения исходных параметров на основе проектно-сметной документации, натурных обследований, фактических данных о рекреационном спросе и результатов экологического мониторинга.

Список литературы

1. *Александровская, Л. А.* Земли особо охраняемых природных территорий и динамика их развития в системе природопользования / Л. А. Александровская // Мелиорация как драйвер модернизации АПК в условиях изменения климата : материалы IV Международной научно-практической интернет-конференции (Новочеркасск, 24–26 апреля 2023 г.). — Новочеркасск : Лик, 2023. — С. 115–120. — EDN VSTGUB.

2. *Александровская, Л. А.* Правовой режим прибрежных земель водохранилищ Краснодарского края / Л. А. Александровская, С. В. Белодед // Экономика и экология территориальных образований. — 2018. — Т. 2, № 1. — С. 100–112. — DOI 10.23947/2413-1474-2018-2-1-100-112.

3. *Жегров, М. А.* Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом / М. А. Жегров // Вестник Московской международной академии. — 2023. — № 1. — С. 89–91.

4. *Кружалин, В. И.* Географические технологии освоения туристского пространства и устойчивого развития туристско-рекреационной деятельности / В. И. Кружалин, А. Д. Никанорова, Н. В. Шабалина // Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования : труды XX Международной научно-практической конференции (Москва, 17–18 апреля 2025 г.) / под ред. А. Г. Сарафановой. — Майкоп : ЭлИТ, 2025. — С. 7–13.

5. *Никифорова, Н. А.* Участие общества и бизнеса в управлении развитием территорий / Н. А. Никифорова // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды : сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 20–21 ноября 2025 г.). — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2026. — С. 418–421. — EDN QRENLG.

6. *Осинцева, М. А.* Применение цифровых технологий при рекультивации нарушенных земель: современные вызовы и перспективы / М. А. Осинцева, Д. В. Иванов // Экология урбанизированных территорий. — 2025. — № 3. — С. 68–73. — DOI 10.24412/1816-1863-2025-3-68-73.

7. Районирование берегов Цимлянского водохранилища по степени проявления опасных экзогенных геологических процессов / А. Е. Косолапов, Г. И. Скрипка, Л. А. Беспалова, О. В. Ивлиева, Н. Т. Дандара, Л. В. Сердюк // Естественные и технические науки. — 2017. — № 10 (112). — С. 59–68.

8. *Ткаченко, Ю. А.* Определение вероятности возникновения заторных наводнений при выполненных инженерно-технических мероприятиях / Ю. А. Ткаченко // Водные ресурсы в условиях глобальных вызовов: экологические проблемы, управление, мониторинг : сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием : в 2-х т. (Ростов-на-Дону, 20–22 сентября 2023 г.). — Новочеркасск : Лик, 2023. — Т. 1. — С. 326–329. — EDN TWEFQY.

9. Цифровые инструменты для мониторинга экологических показателей и управления качеством сред / Е. Н. Неверов, А. К. Горелкина, А. М. Осинцев [и др.] // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. — 2025. — № 4 (48). — С. 20–31. — EDN ZMMYWG.

10. Application of GIS-Based Machine Learning Algorithms for Prediction of Irrigational Groundwater Quality Indices / M. A. A. Mohammed, F. Kaya, A. Mohamed, S. S. Alarifi, A. Abdelrady, A. Keshavarzi, N. P. Szabó, P. Szűcs // Frontiers in Earth Science. — 2023. — Vol. 11. — Art. 1274142. — DOI 10.3389/feart.2023.1274142.

11. Soil Salinity Mapping Using Machine Learning Algorithms with the Sentinel-2 MSI in Arid Areas, China / J. Wang, J. Peng, H. Li, C. Yin, W. Liu, T. Wang, H. Zhang // Remote Sensing. — 2021. — Vol. 13, № 2. — Art. 305. — DOI 10.3390/rs13020305.

References

1. *Aleksandrovskaya, L.* Lands of Specially Protected Natural Areas and the Dynamics of Their Development in the Environmental Management System / L. Aleksandrovskaya // Land Reclamation as a Driver of Agricultural Modernization under Climate Change : proceedings of the 4th International Scientific and Practical Online Conference (Novocherkassk, April 24–26, 2023). — Novocherkassk : Lik, 2023. — P. 115–120. — EDN VSTGUB.

2. *Aleksandrovskaya, L.* Legal Regime of Coastal Lands of Reservoirs in Krasnodar Krai / L. Aleksandrovskaya, S. Beloded // Economy and Ecology of Territorial Formations. — 2018. — Vol. 2, № 1. — P. 100–112. — DOI 10.23947/2413-1474-2018-2-1-100-112.

3. *Zhegrov, M.* Business Planning and Investment Project Management / M. Zhegrov // Bulletin of the Moscow International Academy. — 2023. — № 1. — P. 89–91.

4. *Kruzhalin, V.* Geographical Technologies for Developing Tourist Space and Ensuring Sustainable Development of Tourism and Recreation Activities / V. Kruzhalin, A. Nikanorova, N. Shabalina // Tourism and Recreation: Fundamental and Applied Research: Proceedings of the 20th International Scientific and Practical Conference (Moscow, April 17–18, 2025) / ed. by A. Sarafanova. — Maykop : ElIT, 2025. — P. 7–13.

5. *Nikiforova, N.* Participation of Society and Business in Territorial Development Management / N. Nikiforova // State and Municipal Administration: Current Issues and Modern Trends : proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference (Saint Petersburg, November 20–21, 2025). — Saint Petersburg : Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics, 2026. — P. 418–421. — EDN QRENLG.

6. *Osintseva, M.* Application of Digital Technologies in the Reclamation of Disturbed Lands: Current Challenges and Prospects / M. Osintseva, D. Ivanov // Ecology of Urban Areas. — 2025. — № 3. — P. 68–73. — DOI 10.24412/1816-1863-2025-3-68-73.

7. Zoning the Shores of the Tsimlyansk Reservoir by the Degree of Manifestation of Hazardous Exogenous Geological Processes / A. Kosolapov, G. Skripka, L. Bespalova, O. Ivlieva, N. Dandara, L. Serdyuk // Natural and Technical Sciences. — 2017. — № 10 (112). — P. 59–68.

8. *Tkachenko, Yu.* Determination of the Probability of Ice-Jam Floods after the Implementation of Engineering and Technical Measures / Yu. Tkachenko // Water Resources under Global Challenges: Environmental Problems, Management, and Monitoring : proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation : in 2 vols. (Rostov-on-Don, September 20–22, 2023). — Novocherkassk : Lik, 2023. — Vol. 1. — P. 326–329. — EDN TWEFQY.

9. Digital Tools for Monitoring Environmental Indicators and Managing Environmental Quality / E. Neverov, A. Gorelkina, A. Osintsev [et al.] // Innovations in the Agro-Industrial Complex: Problems and Prospects. — 2025. — № 4 (48). — P. 20–31. — EDN ZMMYWG.

10. Application of GIS-Based Machine Learning Algorithms for Prediction of Irrigational Groundwater Quality Indices / M. A. A. Mohammed, F. Kaya, A. Mohamed, S. S. Alarifi, A. Abdelrady, A. Keshavarzi, N. P. Szabó, P. Szűcs // Frontiers in Earth Science. — 2023. — Vol. 11. — Art. 1274142. — DOI 10.3389/feart.2023.1274142.

11. Soil Salinity Mapping Using Machine Learning Algorithms with the Sentinel-2 MSI in Arid Areas, China / J. Wang, J. Peng, H. Li, C. Yin, W. Liu, T. Wang, H. Zhang // Remote Sensing. — 2021. — Vol. 13, № 2. — Art. 305. — DOI 10.3390/rs13020305.

Об авторе

Александровская Людмила Анатольевна, *кандидат экономических наук, доцент кафедры землепользования и землеустройства, Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А. К. Кортунова (филиал), Донской государственный аграрный университет, Новочеркасск, Россия, alika2007@rambler.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 25.05.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Александровская Л. А.

About the Author

Lyudmila Alexandrovskaya, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Land Use and Land Management, Novocherkassk Reclamation Engineering Institute named after A. Kortunov (Branch), Don State Agrarian University, Novocherkassk, Russia, alika2007@rambler.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 25.05.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 L. Alexandrovskaya

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.010
УДК 336.6

ФИНАНСОВАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЗЕЛЕНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ С УЧЕТОМ ЗЕЛЕНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ, ОТРАСЛЕВОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ

Иванова О. Б.*[1], *Терентьева В. В.*[1], *Чжан Сяохуэй*[1, 2]
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
[2] *Хэбийский профессионально-технический колледж, Хэби, провинция Хэнань, Китай*
** 879783205@qq.com*

Аннотация. *Введение.* Развитие зеленого финансирования в Китае сопровождает экологическую модернизацию компаний, однако ее финансовые результаты неоднородны и зависят от условий деятельности предприятий. Цель исследования — выявить различия в финансовой результативности китайских компаний с учетом степени участия в зеленом финансировании, отраслевой экологической нагрузки и расположения в пилотных зонах зеленого финансирования. *Материалы и методы.* Исследование основано на данных 2915 нефинансовых компаний с акциями класса А, обращающимися на Шанхайской и Шэньчжэньской фондовых биржах, за 2016–2024 гг. Финансовая результативность оценивалась по показателям ROA, ROE, OPM, CFROA и TAT. Применялись описательная статистика, межгрупповое сопоставление и двухвыборочный *t*-критерий для оценки различий по степени участия в зеленом финансировании. *Результаты исследования.* Компании с более высокой степенью участия в зеленом финансировании имеют более высокие значения всех пяти показателей; различия статистически значимы. Наибольший относительный разрыв выявлен по ROA — 79,6 %. Более низкие средние показатели характерны для отраслей с высокой экологической нагрузкой. Компании из пилотных зон, напротив, демонстрируют более высокие средние значения всех исследуемых показателей. *Обсуждение и заключение.* Финансовая результативность компаний различается в зависимости от финансовых, отраслевых и региональных условий зеленой трансформации. Полученные результаты характеризуют межгрупповые различия и не устанавливают причинного влияния рассматриваемых факторов.

Ключевые слова: зеленое финансирование, зеленая трансформация, финансовая результативность, экологическая нагрузка, пилотные зоны зеленого финансирования, компании-эмитенты, Китай.

Для цитирования: Иванова О. Б., Терентьева В. В., Чжан Сяохуэй. Финансовая результативность китайских компаний в условиях зеленой трансформации: сравнительный анализ с учетом зеленого финансирования, отраслевой и региональной специфики. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):128-141. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.010.

Research article

JEL Q56 G32 M21 L25

FINANCIAL PERFORMANCE OF CHINESE COMPANIES UNDER GREEN TRANSFORMATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF GREEN FINANCE PARTICIPATION, INDUSTRY CHARACTERISTICS AND REGIONAL CONTEXT

Ivanova O.*[1], *Terentyeva V.*[1], *Zhang Xiaohui*[1, 2]
[1] *Rostov State University of Economics,*
Rostov-on-Don, Russia
[2] *Hebi Polytechnic,*
Hebi, Henan Province, China
** 879783205@qq.com*

Abstract. *Introduction.* The development of green finance in China accompanies corporate environmental modernisation, although its financial outcomes vary across companies. This study identifies differences in corporate financial performance according to green finance participation, industry environmental burden, and location within green finance pilot zones. *Materials and methods.* The study uses data from 2,915 non-financial A-share companies listed on the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges from 2016 to 2024. Financial performance was assessed using ROA, ROE, OPM, CFROA, and TAT. Descriptive statistics, between-group comparisons, and an independent-samples *t*-test were applied. *Research results.* Companies with greater participation in green finance showed higher values for all five indicators, with statistically significant differences. The largest relative difference was observed for ROA (79,6 %). Lower mean financial indicators were found among companies operating in industries with a higher environmental burden. Companies located in green finance pilot zones demonstrated higher mean values for all examined indicators than companies outside these zones. *Discussion and conclusion.* Corporate financial performance differs across the financial, industry, and regional conditions of green transformation. The findings demonstrate between-group differences but do not establish causal effects of the examined factors.

Keywords: green finance, green transformation, financial performance, environmental burden, green finance pilot zones, listed companies, China.

For citation: Ivanova O., Terentyeva V., Zhang Xiaohui. Financial Performance of Chinese Companies under Green Transformation: A Comparative Analysis of Green Finance Participation, Industry Characteristics and Regional Context. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):128-141. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.010.

Введение

Переход к зеленому и низкоуглеродному развитию является одним из основных направлений структурной модернизации китайской экономики. Достижение пика выбросов углерода к 2030 г. и углеродной нейтральности к 2060 г. предполагает значительные инвестиции в технологическое обновление производства, повышение энергоэффективности и сокращение экологической нагрузки. Исследования на уровне провинций Китая также показывают наличие пространственных взаимосвязей между развитием зеленого финансирования, использованием чистой энергии и показателями зеленого экономического роста [7]. Одновременно меняются условия привлечения капитала, требования к корпоративной отчетности и подходы к оценке инвестиционных проектов.

Формирование системы зеленых финансов, включающей кредитные, долговые, инвестиционные и региональные инструменты поддержки, стало одним из механизмов финансового обеспечения этих процессов [8]. Дополнительным направлением государственной поддержки технологического развития выступает налоговое стимулирование высокотехнологичного предпринимательства [9].

Для компаний зеленая трансформация связана прежде всего с модернизацией производственных мощностей, внедрением ресурсосберегающих технологий, сокращением выбросов, развитием экологически ориентированной продукции и совершенствованием системы корпоративного управления [5, 10]. Реализация таких мероприятий требует значительных финансовых ресурсов, а ее влияние на результаты деятельности компаний может различаться во времени. На первоначальном этапе экологические инвестиции увеличивают капитальные и операционные затраты, особенно в энергоемких и загрязняющих отраслях. В дальнейшем технологическое обновление способно снижать ресурсные и регуляторные издержки, повышать эффективность использования активов и уменьшать риски, связанные с ужесточением экологических требований.

Финансовое обеспечение экологической модернизации осуществляется посредством зеленых кредитов и облигаций, целевых субсидий, государственных гарантий и специализированных инвестиционных программ. Использование этих инструментов расширяет возможности привлечения долгосрочного капитала и может снижать финансовые ограничения компаний. Исследования китайского рынка показывают связь выпуска зеленых облигаций с инновационной активностью и стоимостью компаний [2], а зеленого кредитования — с финансовыми результатами, ESG-характеристиками и структурой капитала [3, 6]. Вместе с тем условия получения и использования зеленого финансирования существенно различаются в зависимости от отраслевой принадлежности компании и институциональной среды региона.

Отраслевая специфика имеет особое значение для оценки финансовых результатов зеленой трансформации. Для металлургии, химической промышленности, тепловой энергетики, производства цемента и других ресурсо- и энергоемких производств выполнение экологических требований связано со значительными капитальными вложениями и текущими затратами. В менее экологически нагруженных отраслях адаптация к новым требованиям, как правило, не требует сопоставимого масштаба модернизации. Поэтому использование одинаковых инструментов зеленого финансирования может сопровождаться различными финансовыми результатами в зависимости от капиталоемкости производства и масштаба экологической нагрузки.

Дополнительные различия формируются на региональном уровне. Создание в Китае пилотных зон реформ и инноваций в области зеленого финансирования позволило апробировать специальные механизмы взаимодействия финансовых институтов, компаний и органов власти. Исследования деятельности компаний в таких зонах выявляют различия в ESG-показателях и характеристиках низкоуглеродной трансформации по сравнению с предприятиями, расположенными за пределами пилотных территорий [4, 5]. Региональная финансовая инфраструктура, доступность специализированных инструментов поддержки и институциональное сопровождение экологических проектов, таким образом, могут быть связаны не только с интенсивностью зеленой трансформации, но и с финансовыми результатами компаний.

Теоретическое объяснение рассматриваемых взаимосвязей основывается на нескольких взаимодополняющих положениях. Доступ к специализированным финансовым инструментам способен уменьшать ограничения при реализации долгосрочных инвестиционных проектов. Получение зеленого финансирования одновременно может выступать сигналом соответствия проекта установленным экологическим требованиям и определенного

качества корпоративного управления. В свою очередь, экологическое регулирование первоначально увеличивает издержки компаний, однако создает стимулы к технологическим и организационным изменениям, способным в дальнейшем повысить эффективность использования ресурсов. На региональном уровне значение приобретают доступность финансовой инфраструктуры, механизмы субсидирования, административные процедуры и сложившиеся формы взаимодействия предприятий с финансовыми институтами и органами власти.

Существующие исследования рассматривают преимущественно отдельные составляющие данного процесса. Одни работы посвящены зеленым кредитам или облигациям [2, 3, 6], другие — ESG-характеристикам, корпоративной экологической ответственности и низкоуглеродной трансформации [1, 4, 5, 10]. Различается и состав используемых финансовых показателей. В результате финансовые последствия зеленой трансформации зачастую оцениваются без одновременного учета различий в степени участия компаний в зеленом финансировании, отраслевой нагрузке и региональных институциональных условиях.

Цель исследования состоит в выявлении и сопоставлении различий в финансовой результативности китайских компаний в зависимости от степени их участия в зеленом финансировании, отраслевой экологической нагрузки и расположения в пилотных зонах реформ и инноваций в области зеленого финансирования. Финансовая результативность рассматривается по показателям рентабельности активов и собственного капитала, операционной маржи, денежной рентабельности активов и оборачиваемости совокупных активов. Сопоставление компаний по трем аналитическим признакам позволяет рассмотреть финансовые результаты зеленой трансформации с учетом различий в условиях финансирования, отраслевой специфике и региональной институциональной среде.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили данные 2915 нефинансовых компаний с акциями класса А, обращающимися на Шанхайской и Шэньчжэньской фондовых биржах, за 2016–2024 гг. Использовались сведения годовой финансовой отчетности, данные об участии компаний в зеленом финансировании, их отраслевой принадлежности и месте регистрации.

Выбор периода исследования связан с развитием системы зеленого финансирования в Китае. В 2016 г. были сформированы основные институциональные положения национальной системы зеленых финансов. После провозглашения в 2020 г. целей достижения пика выбросов углерода и углеродной нейтральности экологическая модернизация получила дополнительное значение для инвестиционной и финансовой деятельности компаний. Период 2016–2024 гг. позволяет охватить различные этапы развития системы зеленого финансирования и проследить изменение финансовых показателей компаний в изменяющихся институциональных и экономических условиях.

Из выборки исключались финансовые организации вследствие несопоставимости структуры их активов, обязательств и финансовых результатов с компаниями реального сектора. Не рассматривались компании, в отношении которых действовали специальные режимы финансового наблюдения или предупреждения о риске делистинга. Исключались также наблюдения с отсутствующими данными, необходимыми для расчета исследуемых показателей, и компании, для которых не удалось определить отраслевую принадлежность, участие в зеленом финансировании или место регистрации.

Финансовая результативность оценивалась по пяти показателям: рентабельности активов (ROA), рентабельности собственного капитала (ROE), операционной марже (OPM), денежной рентабельности активов (CFROA) и оборачиваемости совокупных активов (TAT). ROA и

ROE характеризуют прибыльность активов и собственного капитала, OPM — результативность основной деятельности, CFROA — способность активов формировать операционный денежный поток, TAT — интенсивность использования имущественной базы компании. Совокупность указанных показателей позволяет учитывать прибыльность, операционную маржинальность, формирование денежных потоков и эффективность использования активов.

Таблица 1 — **Система показателей финансовой результативности компаний***
Table 1 — **Corporate Financial Performance Indicators**

Группа показателей	Показатель	Формула расчета	Аналитическое значение
Прибыльность	ROA	Чистая прибыль / средняя величина совокупных активов × 100 %	Рентабельность активов компании
Прибыльность	ROE	Чистая прибыль / средняя величина собственного капитала × 100 %	Рентабельность капитала, принадлежащего акционерам
Операционная результативность	OPM	Операционная прибыль / операционная выручка × 100 %	Маржинальность основной деятельности
Денежные потоки	CFROA	Операционный денежный поток / средняя величина совокупных активов × 100 %	Способность активов формировать операционный денежный поток
Использование активов	TAT	Выручка / средняя величина совокупных активов	Интенсивность использования активов

** Составлена авторами по результатам исследования.*

Средняя величина активов и собственного капитала рассчитывалась как среднее арифметическое соответствующих значений на начало и конец года. При отрицательной величине собственного капитала показатель ROE не использовался в межгрупповом сопоставлении, поскольку его экономическая интерпретация в данном случае становится некорректной.

Сравнительный анализ проводился по трем направлениям. Первое учитывало степень участия компаний в зеленом финансировании. Для межгруппового сопоставления к группе более высокого участия относились компании, использовавшие зеленые кредиты, зеленые облигации, целевые субсидии или иные инструменты финансирования экологических проектов, а также компании, у которых доля зеленых инвестиций составляла не менее 10 % совокупных инвестиционных расходов. Остальные компании формировали группу более низкого участия.

Пороговое значение использовалось как операциональный критерий разделения выборки и не рассматривалось как нормативная граница уровня зеленого финансирования или количественная оценка объема полученной компанией финансовой поддержки.

Второе направление анализа учитывало отраслевые различия в экологической нагрузке и связанных с ней требованиях к модернизации производства. В группу с более высокой экологической нагрузкой были включены компании угольной промышленности, тепловой энергетики, металлургии, химической промышленности и производства цемента. Для данных видов деятельности характерны высокая ресурсо- и энергоемкость, значительные объемы выбросов и необходимость существенных затрат на выполнение экологических требований и технологическое обновление. Группу с более низкой экологической нагрузкой составили компании высокотехнологичного сектора, информационных технологий, торговли и современных услуг. Такое разделение использовалось в качестве аналитической группировки для сопоставления финансовых показателей компаний и

не предполагало построения количественной шкалы экологической нагрузки отдельных отраслей. Компании, отраслевую принадлежность которых нельзя было однозначно соотнести с одной из двух групп, не включались в данное направление анализа, но сохранялись в других направлениях межгруппового сопоставления.

Третье направление анализа было связано с региональными условиями развития зеленого финансирования. Сопоставлялись компании, зарегистрированные на территориях, получивших в 2017 г. статус пилотных зон реформ и инноваций в области зеленого финансирования, и компании, расположенные за пределами таких территорий. Региональное сравнение проводилось за 2017–2024 гг. Данные за 2016 г. использовались при анализе общей динамики финансовых показателей, но не включались в сопоставление компаний по признаку расположения в пилотной зоне.

Для обеспечения независимости межгрупповых наблюдений финансовые показатели каждой компании предварительно усреднялись за доступный период. В результате при соответствующем сравнении каждая компания учитывалась один раз независимо от количества годовых наблюдений. При рассмотрении общей динамики средние значения показателей рассчитывались отдельно для каждого года по совокупности компаний.

Первичный анализ включал расчет средних значений, стандартных отклонений, минимальных и максимальных значений финансовых показателей. Для сопоставления компаний по степени участия в зеленом финансировании статистическая значимость различий средних оценивалась с использованием двухвыборочного *t*-критерия. При отсутствии равенства групповых дисперсий применялась поправка Уэлча. Различия признавались статистически значимыми при $p < 0{,}05$. Значения p приводились с точностью до трех знаков после запятой; при расчетном значении менее 0,001 указывалось $p < 0{,}001$. Отраслевое и региональное сопоставления проводились на основе различий средних значений и имели описательный характер.

Последовательное межгрупповое сопоставление позволило оценить различия финансовой результативности компаний в зависимости от степени участия в зеленом финансировании, отраслевой экологической нагрузки и расположения в пилотных зонах. Используемый подход направлен на выявление характера и статистической значимости различий между сформированными группами и не предполагает установления причинно-следственного влияния рассматриваемых факторов на финансовые результаты компаний.

Полученные оценки интерпретируются с учетом возможных различий компаний по размеру, структуре капитала, форме собственности и отраслевым характеристикам.

Результаты исследования

Сопоставление компаний по степени участия в зеленом финансировании выявило различия по всем рассматриваемым показателям (табл. 2).

Таблица 2 — **Финансовые показатели компаний с различной степенью участия в зеленом финансировании***

Table 2 — **Financial Performance of Companies with Different Levels of Green Finance Participation**

Показатель	Более высокий уровень участия	Более низкий уровень участия	Разница средних	*p*-значение
ROA, %	5,12	2,85	2,27 п. п.	0,001
ROE, %	9,68	6,35	3,33 п. п.	< 0,001
OPM, %	11,25	8,02	3,23 п. п.	0,002
CFROA, %	6,05	3,72	2,33 п. п.	0,001
TAT, оборотов	0,79	0,66	0,13	0,012

** Рассчитана авторами по данным сформированной выборки.*

В группе с более высоким уровнем участия средняя рентабельность активов составила 5,12 %, тогда как в группе с более низким уровнем участия — 2,85 %. Разница по рентабельности собственного капитала достигла 3,33 процентного пункта, по операционной марже — 3,23 процентного пункта.

Денежная рентабельность активов у компаний первой группы превышала соответствующее значение второй группы на 2,33 процентного пункта. Разница в оборачиваемости активов составила 0,13 оборота. Значения *p* по всем пяти показателям не превышают принятого уровня значимости 0,05, что свидетельствует о статистической значимости выявленных межгрупповых различий.

В относительном выражении наиболее значительным оказался разрыв по рентабельности активов: среднее значение ROA в группе с более высоким уровнем участия в зеленом финансировании было на 79,6 % выше. Разница по CFROA составила 62,6 %, по ROE — 52,4 %, по OPM — 40,3 %, по оборачиваемости активов — 19,7 %. Таким образом, более высокая степень участия в зеленом финансировании в исследуемой выборке сочетается с более высокими значениями всех рассматриваемых показателей финансовой результативности. Характер проведенного анализа при этом не позволяет установить направление причинной связи между данными характеристиками.

Второе направление анализа было связано с отраслевыми различиями в экологической нагрузке. Сопоставлялись компании угольной промышленности, тепловой энергетики, металлургии, химической промышленности и производства цемента, с одной стороны, и компании высокотехнологичного сектора, информационных технологий, торговли и современных услуг — с другой. По всем рассматриваемым показателям более высокие средние значения наблюдались во второй группе (табл. 3).

Таблица 3 — **Различия финансовых показателей компаний с различной отраслевой экологической нагрузкой***
Table 3 — **Differences in Financial Performance of Companies with Different Levels of Industry Environmental Burden**

Показатель	**Превышение среднего значения в группе с более низкой экологической нагрузкой**
ROA	0,83 п. п.
ROE	1,33 п. п.
OPM	2,07 п. п.
CFROA	0,97 п. п.
TAT	0,14 оборота

** Рассчитана авторами по данным сформированной выборки.*

Наиболее выраженная разница зафиксирована по операционной марже — 2,07 процентного пункта. Рентабельность собственного капитала различалась на 1,33 процентного пункта, денежная рентабельность активов — на 0,97 процентного пункта. Разница по ROA составила 0,83 процентного пункта. Средняя оборачиваемость активов в группе с более низкой экологической нагрузкой была выше на 0,14 оборота.

Компании отраслей с более высокой экологической нагрузкой, таким образом, характеризуются в среднем более низкими значениями всех рассматриваемых показателей.

Вместе с тем данное сопоставление имеет описательный характер. Представленные расчеты не позволяют отделить различия, связанные с экологической нагрузкой, от влияния других отраслевых характеристик, включая капиталоемкость,

структуру активов и продолжительность производственного цикла. Имеющиеся данные также не содержат показателей внутригруппового разброса, необходимых для проверки статистической значимости приведенных различий.

Третье направление анализа учитывало региональные условия развития зеленого финансирования. Сравнение охватывало 2017–2024 гг., поскольку первые пилотные зоны реформ и инноваций в области зеленого финансирования были созданы в 2017 г. В одну группу вошли компании, зарегистрированные на территориях пилотных зон, в другую — компании, расположенные за их пределами.

Таблица 4 — **Финансовые показатели компаний в зависимости от расположения в пилотной зоне зеленого финансирования***
Table 4 — **Financial Performance of Companies by Location within Green Finance Pilot Zones**

Показатель	Пилотные зоны	Остальные территории	Разница средних
ROA, %	4,35	2,92	1,43 п. п.
ROE, %	8,65	6,78	1,87 п. п.
OPM, %	9,88	8,32	1,56 п. п.
CFROA, %	5,12	3,85	1,27 п. п.
TAT, оборотов	0,75	0,68	0,07

** Рассчитана авторами по данным сформированной выборки.*

Компании из пилотных зон имели более высокие средние значения всех пяти показателей. Наибольшая абсолютная разница выявлена по рентабельности собственного капитала: 8,65 % против 6,78 %, или 1,87 процентного пункта. Операционная маржа различалась на 1,56 процентного пункта, рентабельность активов — на 1,43 процентного пункта, денежная рентабельность активов — на 1,27 процентного пункта. Разница в оборачиваемости активов составила 0,07 оборота.

Полученные результаты свидетельствуют о различиях финансовой результативности компаний в зависимости от их расположения относительно пилотных зон. Однако эти различия не могут рассматриваться как самостоятельный эффект регионального статуса. Территории, получившие статус пилотных зон, могут отличаться от остальных регионов уровнем экономического развития, отраслевой структурой, состоянием финансовой инфраструктуры и другими институциональными характеристиками. При отсутствии показателей внутригруппового разброса результаты регионального сопоставления также рассматриваются как описательные.

Сопоставление результатов по трем направлениям показывает, что статистически подтвержденные различия по всем исследуемым показателям выявлены при группировке компаний по степени участия в зеленом финансировании. Компании отраслей с более низкой экологической нагрузкой и компании, расположенные в пилотных зонах, также характеризуются более высокими средними значениями финансовых показателей, однако результаты этих двух сопоставлений отражают направление межгрупповых различий и требуют более осторожной интерпретации.

Для обобщения полученных результатов рассматриваемые направления объединены в аналитическую схему (рис. 1). Она отражает три группы характеристик, по которым выявлялась неоднородность финансовой результативности компаний: степень участия в зеленом финансировании, отраслевую экологическую нагрузку и региональные условия. Их совместное рассмотрение позволяет систематизировать установленные различия по показателям прибыльности, операционной маржинальности, денежной рентабельности и

эффективности использования активов без предположения о прямом причинном воздействии отдельных факторов.

Таким образом, финансовая результативность исследуемых китайских компаний характеризуется выраженной межгрупповой неоднородностью. Наиболее определенный результат получен для степени участия в зеленом финансировании, по которой различия статистически значимы для всех пяти показателей. Отраслевое и региональное сопоставления показывают устойчивое направление различий средних значений, однако в рамках используемых данных не дают оснований для их причинной интерпретации.



Рисунок 1 — **Аналитическая схема факторов дифференциации финансовой результативности компаний в условиях зеленой трансформации***
Figure 1 — **Analytical Framework of Factors Associated with Differences in Corporate Financial Performance under Green Transformation**

** Составлен авторами по результатам исследования.*

Обсуждение и заключение

Проведенное исследование выявило различия в финансовой результативности китайских компаний по трем рассматриваемым направлениям: степени участия в зеленом финансировании, отраслевой экологической нагрузке и расположению относительно пилотных зон зеленого финансирования. Наиболее определенный результат получен при сопоставлении компаний по степени участия в зеленом финансировании: различия между группами статистически значимы по всем пяти показателям — ROA, ROE, OPM, CFROA и TAT.

Более высокие значения финансовых показателей компаний с большей степенью участия в зеленом финансировании согласуются с результатами исследований, в которых использование зеленых финансовых инструментов связывается с изменением финансовых характеристик и инвестиционных возможностей предприятий [2, 3, 6]. Доступ к специализированным источникам финансирования может расширять возможности реализации

долгосрочных инвестиционных проектов и снижать финансовые ограничения, сопровождающие экологическую модернизацию. Вместе с тем выявленная связь допускает и обратное объяснение: компании с более устойчивым финансовым положением обладают большими возможностями для осуществления зеленых инвестиций и привлечения специализированного финансирования. Поэтому полученные результаты подтверждают наличие взаимосвязи между рассматриваемыми характеристиками, но не позволяют определить направление причинной зависимости.

Особого внимания заслуживают различия по CFROA. Среднее значение денежной рентабельности активов у компаний с более высоким уровнем участия в зеленом финансировании составило 6,05 % против 3,72 % во второй группе. В отличие от показателей, основанных непосредственно на бухгалтерской прибыли, CFROA характеризует способность используемых активов формировать операционный денежный поток. Полученный результат показывает, что межгрупповые различия проявляются не только в показателях прибыльности и операционной маржинальности, но и в денежных характеристиках деятельности компаний.

Отраслевое сопоставление выявило иное направление различий. Компании угольной промышленности, тепловой энергетики, металлургии, химического производства и производства цемента в среднем характеризуются более низкими финансовыми показателями, чем компании отраслей с меньшей экологической нагрузкой. Наиболее заметный разрыв наблюдается по операционной марже. Полученный результат согласуется с особенностями капиталоемких и ресурсоемких производств, для которых экологическая модернизация требует значительных инвестиций, технологического переоснащения и дополнительных текущих расходов.

Вместе с тем отраслевые различия нельзя сводить исключительно к экологической составляющей. Сопоставляемые группы различаются по структуре активов, капиталоемкости, продолжительности инвестиционного и производственного циклов и другим характеристикам, которые также отражаются на рентабельности и оборачиваемости активов. Поэтому полученные результаты характеризуют финансовую неоднородность выделенных групп отраслей, но не позволяют определить самостоятельный вклад экологической нагрузки в формирование этой неоднородности. Такое ограничение имеет значение и с точки зрения практического применения зеленых финансовых инструментов. Единообразные условия финансирования могут по-разному соответствовать потребностям компаний различных отраслей. Для капиталоемких производств существенное значение имеют сроки финансирования и возможность распределения затрат на модернизацию на продолжительный период. Для менее капиталоемких отраслей финансовые потребности экологических проектов могут иметь иную структуру. Выявленные различия, таким образом, подтверждают целесообразность учета отраслевых особенностей при разработке инструментов финансирования зеленой трансформации.

Региональное сопоставление также показало более высокие средние значения всех пяти финансовых показателей у компаний, зарегистрированных в пилотных зонах зеленого финансирования. Полученный результат согласуется с исследованиями, выявляющими различия в ESG-характеристиках и низкоуглеродной трансформации компаний внутри и за пределами пилотных территорий [4, 5]. Особенностью таких зон является концентрация механизмов финансовой поддержки и институционального сопровождения зеленых проектов, что создает специфическую среду для деятельности расположенных на их территории компаний.

Однако различия между компаниями пилотных зон и остальных территорий также нельзя непосредственно интерпретировать как результат действия региональной политики зеленого финансирования. Выбор территорий для проведения

пилотных реформ не является случайным, а сами регионы могут различаться по уровню экономического развития, отраслевой структуре, финансовой инфраструктуре и другим характеристикам. Поэтому более высокие финансовые показатели компаний пилотных зон свидетельствуют о наличии региональной неоднородности, но не позволяют количественно определить эффект соответствующего институционального режима.

Совместное рассмотрение трех направлений показывает, что финансовые результаты компаний в условиях зеленой трансформации формируются в неоднородной среде. Степень участия в зеленом финансировании характеризует финансовую составляющую этого процесса, отраслевая экологическая нагрузка отражает различия в масштабе необходимых технологических и инвестиционных изменений, а расположение в пилотной зоне связано с особенностями региональной финансовой и институциональной инфраструктуры. Представленная в исследовании аналитическая схема объединяет эти характеристики и позволяет рассматривать их как взаимосвязанные условия дифференциации финансовой результативности компаний, не предполагая прямой причинной зависимости между отдельным фактором и финансовым результатом.

Полученные результаты имеют значение для развития инструментов зеленого финансирования прежде всего с позиции их дифференциации. Для компаний капиталоемких отраслей существенны доступность долгосрочных финансовых ресурсов и соответствие сроков финансирования инвестиционному циклу экологической модернизации. Региональные результаты указывают на значение доступности финансовой инфраструктуры и институционального сопровождения проектов. Одновременно сопоставимость условий финансирования требует единых подходов к раскрытию экологической информации и оценке проектов, позволяющих финансовым организациям учитывать фактическое содержание и результаты экологических инвестиций.

Исследование имеет ряд ограничений. Используемый межгрупповой анализ позволяет установить наличие и направление различий, но не контролирует влияние размера компании, формы собственности, структуры капитала, отраслевых характеристик и других потенциально значимых факторов. Для отраслевого и регионального сопоставлений имеющиеся расчеты не содержат показателей внутригруппового разброса, необходимых для статистической проверки различий средних. Кроме того, принятая группировка компаний по степени участия в зеленом финансировании используется как операциональный критерий исследования и не отражает количественный объем полученной финансовой поддержки.

Дальнейшее исследование может быть связано с использованием панельных регрессионных моделей и методов, позволяющих контролировать наблюдаемую неоднородность компаний. Для оценки результатов пилотной политики перспективным является сопоставление динамики показателей до и после введения соответствующего режима с учетом различий между территориями. Отдельного анализа требует и структура зеленого финансирования, поскольку зеленые кредиты, облигации, субсидии и другие инструменты могут различаться по условиям предоставления и характеру связи с финансовыми результатами компаний.

Проведенный анализ показал, что финансовая результативность китайских компаний в условиях зеленой трансформации существенно различается в зависимости от рассматриваемых финансовых, отраслевых и региональных характеристик. Компании с более высокой степенью участия в зеленом финансировании имеют более высокие значения всех пяти исследуемых показателей, причем соответствующие межгрупповые различия статистически значимы. Более высокие средние показатели выявлены также у

компаний отраслей с меньшей экологической нагрузкой и компаний, расположенных в пилотных зонах зеленого финансирования, однако результаты этих сопоставлений имеют описательный характер.

Полученные данные показывают необходимость учитывать неоднородность условий зеленой трансформации при разработке финансовых инструментов и оценке результатов их применения. При этом установленные межгрупповые различия не являются доказательством причинного воздействия зеленого финансирования, отраслевой экологической нагрузки или регионального статуса на финансовую результативность компаний. Их уточнение требует дальнейшего анализа с использованием методов, позволяющих контролировать корпоративную, отраслевую и региональную неоднородность.

Список литературы

1. Green Investments and Their Effect on ESG Ratings: An Empirical Analysis of Chinese Publicly Traded Companies / B. Hou, W. Huang, X. Wang, J. Wang // Research in International Business and Finance. — 2025. — Vol. 74. — Art. 102670. — DOI 10.1016/j.ribaf.2024.102670.

2. Green Bonds Issuance, Innovation Performance, and Corporate Value: Empirical Evidence from China / M. U. Khurram, W. Xie, S. S. Mirza, H. Tong // Heliyon. — 2023. — Vol. 9, № 4. — Art. e14895. — DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e14895.

3. *Li, Q.* The Impact of Green Credit on the Financial Performance of Green Transformation Enterprises: Based on the Chain Mediation Effect of ESG / Q. Li, X. Gu // International Review of Economics & Finance. — 2025. — Vol. 103. — Art. 104525. — DOI 10.1016/j.iref.2025.104525.

4. The Impact of China's Green Finance Policy on Corporate ESG Performance: Evidence from Green Finance Reform and Innovation Pilot Zone / J. Liu, B. Zhu, B. Zhang, A. Yang // Sustainability. — 2026. — Vol. 18, № 3. — Art. 1390. — DOI 10.3390/su18031390.

5. *Nooseng, M.* Impacts of Green Finance Policy on Enterprise Low-Carbon Transformation / M. Nooseng, D. Du // Finance Research Letters. — 2026. — Vol. 87. — Art. 108874. — DOI 10.1016/j.frl.2025.108874.

6. *Wang, N.* Green Credit Policy, ESG Performance, and Corporate Capital Structure: Empirical Evidence from Chinese Listed Companies / N. Wang, Y. Wan, K. Yang // Sustainability. — 2026. — Vol. 18, № 1. — Art. 376. — DOI 10.3390/su18010376.

7. *Zhang, M.* Spatial Spillover Effect of Green Finance and Clean Energy on China's Provincial Green Economic Development / M. Zhang, L. Zheng, Y. Xie // Environmental Science and Pollution Research. — 2023. — Vol. 30. — P. 74070–74092. — DOI 10.1007/s11356-023-27450-y.

8. *Игнатущенко, С. Ф.* Китайский опыт развития «зеленого» финансирования / С. Ф. Игнатущенко // Финансовые рынки и банки. — 2025. — № 9. — С. 437–442.

9. *Цой, Т. Р.* Развитие налогового стимулирования для высокотехнологичного предпринимательства: анализ опыта Китая / Т. Р. Цой, Чжан Сяохуэй // Учет и статистика. — 2025. — Т. 22, № 2. — С. 57–66. — DOI 10.54220/1994-0874.2025.57.44.007.

10. *Чжан, Ц.* Корпоративная экологическая ответственность и финансовые показатели: выявление взаимосвязи на примере китайских компаний / Ц. Чжан, О. П. Недоспасова // Вопросы управления. — 2025. — Т. 19, № 1. — С. 96–114. — DOI 10.22394/2304-3369-2025-1-96-114.

References

1. Green Investments and Their Effect on ESG Ratings: An Empirical Analysis of Chinese Publicly Traded Companies / B. Hou, W. Huang, X. Wang, J. Wang // Research in International Business and Finance. — 2025. — Vol. 74. — Art. 102670. — DOI 10.1016/j.ribaf.2024.102670.

2. Green Bonds Issuance, Innovation Performance, and Corporate Value: Empirical Evidence from China / M. U. Khurram, W. Xie, S. S. Mirza, H. Tong // Heliyon. — 2023. — Vol. 9, № 4. — Art. e14895. — DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e14895.

3. *Li, Q.* The Impact of Green Credit on the Financial Performance of Green Transformation Enterprises: Based on the Chain Mediation Effect of ESG / Q. Li, X. Gu // International Review of Economics & Finance. — 2025. — Vol. 103. — Art. 104525. — DOI 10.1016/j.iref.2025.104525.

4. The Impact of China's Green Finance Policy on Corporate ESG Performance: Evidence from Green Finance Reform and Innovation Pilot Zone / J. Liu, B. Zhu, B. Zhang, A. Yang // Sustainability. — 2026. — Vol. 18, № 3. — Art. 1390. — DOI 10.3390/su18031390.

5. *Nooseng, M.* Impacts of Green Finance Policy on Enterprise Low-Carbon Transformation / M. Nooseng, D. Du // Finance Research Letters. — 2026. — Vol. 87. — Art. 108874. — DOI 10.1016/j.frl.2025.108874.

6. *Wang, N.* Green Credit Policy, ESG Performance, and Corporate Capital Structure: Empirical Evidence from Chinese Listed Companies / N. Wang, Y. Wan, K. Yang // Sustainability. — 2026. — Vol. 18, № 1. — Art. 376. — DOI 10.3390/su18010376.

7. *Zhang, M.* Spatial Spillover Effect of Green Finance and Clean Energy on China's Provincial Green Economic Development / M. Zhang, L. Zheng, Y. Xie // Environmental Science and Pollution Research. — 2023. — Vol. 30. — P. 74070–74092. — DOI 10.1007/s11356-023-27450-y.

8. *Ignatushchenko, S.* Chinese Experience in the Development of Green Financing / S. Ignatushchenko // Financial Markets and Banks. — 2025. — № 9. — P. 437–442.

9. *Tsoy, T.* Development of Tax Incentives for High-Tech Entrepreneurship: An Analysis of China's Experience / T. Tsoy, Zhang Xiaohui // Accounting and Statistics. — 2025. — Vol. 22, № 2. — P. 57–66. — DOI 10.54220/1994-0874.2025.57.44.007.

10. *Zhang, J.* Corporate Environmental Responsibility and Financial Performance: Identifying the Relationship Using the Example of Chinese Companies / J. Zhang, O. P. Nedospasova // Management Issues. — 2025. — Vol. 19, № 1. — P. 96–114. — DOI 10.22394/2304-3369-2025-1-96-114.

Об авторах

Иванова Ольга Борисовна, *доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.*

Терентьева Вера Викторовна, *кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.*

Чжан Сяохуэй, *преподаватель, бухгалтер, Хэбийский профессионально-технический колледж, Хэби, провинция Хэнань, Китай; аспирант кафедры финансов, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, 879783205@qq.com.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 10.05.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Иванова О. Б., Терентьева В. В., Чжан Сяохуэй

About the Authors

Olga Ivanova, *Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Finance, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.*

Vera Terentyeva, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.*

Zhang Xiaohui, *Lecturer, Accountant, Hebi Polytechnic, Hebi, Henan Province, China; Postgraduate Student, Department of Finance, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, 879783205@qq.com.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 10.05.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 O. Ivanova, V. Terentyeva, Zhang Xiaohui

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.011
УДК 334.72:502.14

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ

Смирнова Т. С.*[1]
[1] *Среднерусский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Орёл, Россия*
** golovina_t78@mail.ru*

Аннотация. *Введение.* Статья посвящена актуальной проблеме поиска эффективных институциональных форм реализации государственной политики, направленной на обеспечение экологического благополучия в России. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости перехода к зеленой экономике особое значение приобретает консолидация усилий государства и бизнес-структур. Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) как ключевого инструмента достижения экологической безопасности и улучшения качества жизни населения. *Материалы и методы.* Теоретическую и информационную основу исследования составили положения институциональной экономической теории, труды отечественных и зарубежных ученых в сфере государственно-частного партнерства и государственного экологического управления, а также нормативно-правовые акты Российской Федерации. Исследование базируется на системном подходе с применением методов анализа и синтеза, сравнительного анализа научных подходов, а также изучения нормативно-правовых оснований реализации экологически ориентированных проектов. *Результаты исследования.* В работе систематизированы научные подходы к определению сущности государственно-частного партнерства, уточнено содержание данной дефиниции в контексте государственной экологической политики. Выявлены основные сферы применения и договорные формы государственно-частного партнерства в природоохранной деятельности. Обоснована необходимость институционального совершенствования существующего механизма. Предложен авторский подход к организации реализации экологических проектов, центральным элементом которого выступает Фонд новой экологической политики. Представлены его функциональное назначение, поэтапная модель взаимодействия участников, процедура отбора проектов и механизм финансирования с использованием цифровой платформы. *Обсуждение и заключение.* Показано, что использование предложенной модели Фонда новой экологической политики может способствовать снижению транзакционных издержек и инвестиционных рисков, сокращению сроков рассмотрения заявок и повышению результативности реализации природоохранных мероприятий. Сделан вывод о целесообразности пространственной оптимизации размещения таких фондов и формирования пула квалифицированных экспертов по отбору экологических проектов.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, экологическое благополучие, государственная экологическая политика, экологические проекты, зеленые инвестиции.

Для цитирования: Смирнова Т. С. Государственно-частное партнерство как институциональная форма реализации государственной политики для обеспечения экологического благополучия. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):142-156. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.011.

Research article

JEL Q58 L32 H83

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS AN INSTITUTIONAL FORM OF STATE POLICY IMPLEMENTATION TO ENSURE ENVIRONMENTAL WELL-BEING

Smirnova T.*[1]

[1] *Central Russian Institute of Management — Branch of RANEPA, Oriol, Russia*

**golovina_t78@mail.ru*

Abstract. *Introduction.* The article addresses the problem of identifying effective institutional forms for implementing state policy aimed at ensuring environmental well-being in Russia. Under conditions of limited budget resources and the need to transition to a green economy, the consolidation of efforts by the state and business becomes especially important. The purpose of the research is to provide a theoretical substantiation and to develop practical recommendations for improving the mechanism of public-private partnership as a key instrument for achieving environmental safety and improving the quality of life. *Materials and methods.* The theoretical and informational foundation of the research is formed by the provisions of institutional economic theory, the works of Russian and foreign scholars in the field of public-private partnership and public environmental governance, as well as the regulatory legal acts of the Russian Federation. The research is based on a systems approach using the methods of analysis and synthesis, comparative analysis of scholarly approaches, and the study of the regulatory and legal foundations for the implementation of environmentally oriented projects. *Research results.* The article systematizes scholarly approaches to defining the essence of public-private partnership and clarifies the content of this concept in the context of state environmental policy. The main areas of application and contractual forms of public-private partnership in environmental activities are identified. The necessity of improving the existing institutional mechanism is substantiated. The article proposes the author's approach to organizing the implementation of environmental projects, with the Foundation for a New Environmental Policy serving as its central element. Its functional purpose, the step-by-step model of interaction among participants, the project selection procedure, and the financing mechanism based on a digital platform are presented. *Discussion and conclusion.* The conducted analysis allows us to conclude that the proposed model of the New Environmental Policy Foundation has the potential to reduce transaction costs and investment risks, shorten application review periods, and improve the effectiveness of environmental protection measures. The conclusion is drawn that it is advisable to optimize spatially the placement of such foundations and to form a pool of qualified experts for the selection of environmental projects.

Keywords: public-private partnership, environmental well-being, state environmental policy, environmental projects, green investments.

For citation: Smirnova T. Public-Private Partnership as an Institutional Form of State Policy Implementation to Ensure Environmental Well-Being. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):142-156. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.011.

Введение

Государства используют различные управленческие механизмы для преодоления ресурсных ограничений и реализации стратегически значимых социально-экономических проектов [10]. Значительная часть таких проектов ориентирована на снижение экологических рисков и

поддержание устойчивого состояния окружающей среды. Согласование хозяйственной деятельности с экологическими ограничениями рассматривается в рамках экологической экономики [17]. Достижение экологической устойчивости и повышение качества жизни населения предполагают согласование ресурсов и действий государства, бизнеса и муниципального уровня управления. По отдельности ни один из этих субъектов не способен обеспечить решение данной задачи в полном объеме.

Критический анализ существующих научных подходов к определению роли институциональной среды во взаимодействии сложных социально-экономических систем (отраслевого и корпоративного уровня) позволяет поставить вопрос о иерархической природе контрактных механизмов управления [8, 9]. Именно органы государственной власти создают основы формальной институциональной системы, одновременно выступая в качестве функционирующего экономического субъекта, действующего в рамках собственных интересов [22]. В то же время государство выполняет функцию представителя общественных интересов, что реализуется через выработку политики в соответствующих сферах. Эта деятельность включает установление системных нормативов и требований к раскрытию информации, тем самым обеспечивая легитимность и согласование интересов в социуме. В этом аспекте органы государственной власти формируют институциональные детерминанты, влияющие на экологическую ответственность бизнеса.

Признание значимости государственно-частного партнерства на уровне федеральных органов власти актуализирует задачу его более активного вовлечения в реализацию государственной политики для обеспечения экологического благополучия.

Данная необходимость обусловлена осуществляемым в настоящее время масштабным переходом от ресурсно-зависимой экономической модели к экономике, фундаментом которой выступают инновации, где государственно-частному партнерству отводится стратегически важная системообразующая роль.

Осуществление указанной трансформации обусловливает потребность в формировании институционально-инфраструктурной среды и комплексной поддержки зеленых проектов, что является условием для эффективной реализации потенциала механизма государственно-частного партнерства и его вклада в процесс обеспечения экологической безопасности страны.

Материалы и методы

Основу исследования составили фундаментальные положения институциональной экономической теории, труды отечественных и зарубежных ученых в сфере государственно-частного партнерства и государственного экологического управления, а также нормативно-правовые акты Российской Федерации. Методологическая основа работы сформирована системным подходом, позволившим рассматривать механизм государственно-частного партнерства как институциональную форму реализации государственной экологической политики во взаимосвязи его правовых, организационных и экономических характеристик. В исследовании использованы методы анализа и синтеза, сравнительного анализа научных подходов, а также изучения нормативно-правовых оснований и организационных механизмов реализации экологически ориентированных проектов.

Результаты исследования

Государственно-частное партнерство является одним из эффективных инструментов решения стратегически важных государственных задач, исключением не являются и проблемы экологического характера [6].

В 2015 г. термин «государственно-частное партнерство» получил официальное закрепление на законодательном уровне: «государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство — юридически оформленное на

определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества» [11].

В научной литературе значительное внимание уделяется раскрытию содержания понятия государственно-частного партнерства. Так, П. А. Земсков полагает: «Государственно-частное партнерство — это финансовый инструмент, который позволяет привлекать частные инвестиции в развитие социальной инфраструктуры, тем самым обеспечивая более эффективное распределение бюджетных средств. Это инвестирование в социальные проекты в сфере здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, образования, создание инновационных технологий для модернизации экономики при сокращении расходования бюджетных средств» [4].

С. М. Маслова придерживается следующего мнения: «Государственно-частное партнерство — это долгосрочное, юридически оформленное, основанное на объединении ресурсов и разделении рисков сотрудничество публичного и частного партнеров в сфере развития публичной инфраструктуры и решения относящихся к компетенции государств задач» [8].

А. Панкратов и М. Геррард в своих исследованиях рассматривают государственно-частное партнерство в виде: «…пограничного института в сфере отношений государства и бизнеса, не являющегося ни институтом приватизации, ни институтом национализации, а лишь формой оптимизации исполнения государством своих обязанностей перед обществом, то есть бесперебойного предоставления населению публичных благ…» [14].

Ориентация на достижения целей государственного управления с одновременным привлечением для этого ресурсов бизнес-структур как ключевой признак партнерства бизнеса и органов власти отмечена в исследованиях М. Вилисова: «…правовой механизм согласования интересов и обеспечения равноправия государства и бизнеса в рамках реализации экономических проектов, направленных на достижение целей государственного управления…» [2].

Заслуживает научного внимания позиция И. Ю. Мерзлова, который отмечает, что: «…государственно-частное партнерство — это система взаимодействий частнопредпринимательского сектора экономики и системы публичного управления, в рамках которой (и в строго нормативно отрегулированных границах) происходит согласование (в том числе и на формально договорной основе) интересов сторон, а также сложение их финансовых, организационных и иных ресурсов для целей решения неких хозяйственных, организационных и иных задач общегосударственного значения, а также задач, имеющих приоритетное значение для социально-экономического развития отдельных территорий (регионов, различных муниципальных образований)…» [9].

В. Варнавский делает упор на институциональную составляющую данной концепции: «…институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации национальных и международных, масштабных и локальных, но всегда общественно значимых проектов в широком спектре сфер деятельности…» [1].

В рамках данного исследования автор оперирует понятием государственно-частного партнерства исключительно в том значении, которое установлено в Федеральном законе [11].

Таким образом, государственно-частное партнерство может рассматриваться как инструмент, финансовая основа

которого образована кооперацией бюджетных и частных финансовых ресурсов, а действия направлены на достижение важных стратегических целей посредством координации и синтеза действий частных и государственных структур.

В настоящее время хозяйствующие субъекты частного сектора ориентируют производственную деятельность на принципы зеленой экономики, однако существенным ограничением остается финансовое обеспечение таких проектов. В свою очередь государственные структуры также заинтересованы в построении интеграционной модели, где оптимально сочетаются высокие темпы экономического роста и оптимальное состояние экологии как залог высокого уровня качества жизнедеятельности населения [20]. При этом государство не всегда располагает достаточным объемом бюджетных средств для полноценной реализации масштабных экологических проектов [15]. В этих условиях механизм государственно-частного партнерства позволяет объединить в рамках одного проекта ресурсы государства и бизнеса, согласовать интересы сторон и повысить результативность экологически ориентированных инициатив.

В контексте обеспечения экологического благополучия государственно-частное партнерство выступает действенным инструментом, позволяющим государству и бизнесу совместно обеспечивать более последовательный и результативный переход к модели зеленой экономики [9]. Направления реализации государственной политики для обеспечения экологического благополучия нашли свое отражение в действующем правовом документе «Основы государственной политики в области экологического развития России на период до 2030 г.», в котором предусмотрена возможность использования инструмента государственно-частного партнерства в реализации природоохранных проектов [12]. На рисунке 1 представлены основные сферы применения и направления государственно-частного партнерства для обеспечения экологического благополучия.



Рисунок 1 — **Основные сферы применения и направления государственно-частного партнерства для обеспечения экологического благополучия***

Figure 1 — **The Main Areas of Application and Directions of Public-Private Partnership for Ensuring Environmental Well-Being**

* *Составлен автором по результатам исследования.*

Механизм государственно-частного партнерства позволяет не только расширять финансовые возможности реализации экологических проектов, но и повышать качество управленческой координации, в том числе и в области нивелирования образующихся рисков при реализации проекта за счет знаний и опыта частных структур [5, 7].

Проведенный анализ показывает, что действующие формы государственно-частного партнерства в экологической сфере, при всей их институциональной значимости, не обеспечивают в полной мере преодоление фрагментарности отбора, сопровождения и финансирования экологических инициатив. Их использование преимущественно ориентировано на реализацию отдельных проектов, тогда как задачи предварительной экспертизы, координации интересов ключевых стейкхолдеров, концентрации информации о приоритетах экологического инвестирования и снижения организационных барьеров сохраняют разрозненный характер. Это ограничивает возможности масштабирования экологически ориентированных проектов и снижает результативность применения механизма государственно-частного партнерства в контуре государственной экологической политики.

Обсуждение

С учетом выявленных ограничений целесообразно рассмотреть создание Фонда новой экологической политики, функционал которого будет направлен на институциональную координацию, отбор, сопровождение и поддержку экологических инициатив различного уровня.

Представим основные направления деятельности и организационную логику функционирования ФНЭП (рис. 2).



Рисунок 2 — **Основные направления деятельности и организационная логика функционирования Фонда новой экологической политики***

Figure 2 — **Main Areas of Activity and Organizational Structure of the Proposed Foundation for a New Environmental Policy**

** Составлен автором по результатам исследования.*

В отличие от существующих механизмов поддержки, которые, как правило, сосредоточены либо на финансировании, либо на административном сопровождении отдельных инициатив, предлагаемый Фонд новой экологической политики объединяет в едином организационном контуре функции предварительной экспертизы, координации участников, цифрового сопровождения, финансовой поддержки и мониторинга результатов. Именно такая интеграция позволяет рассматривать ФНЭП не как дублирующий институт, а как связующее звено между целями государственной экологической политики и практикой реализации экологических проектов на принципах государственно-частного партнерства.

Стимулирование зеленых инвестиций с использованием инструментария ФНЭП требует предварительного обоснования целесообразности развития или создания экологически ориентированных производств, а также согласования приоритетов с ключевыми заинтересованными сторонами [19]. Для повышения инновационной активности бизнеса [18] в данной сфере необходима разработка эффективного механизма формирования и реализации зеленых проектов на базе указанного фонда.

Финансирование экологических проектов с участием ФНЭП предполагается на всех этапах их реализации.

Эффективное стимулирование бизнес-структур к внедрению эколого ориентированных производственных моделей требует формирования системы тесного взаимодействия всех субъектов экологических проектов [22]. Критически важным является обеспечение участия заинтересованных сторон на начальной стадии — этапе отбора проектов (рис. 3).

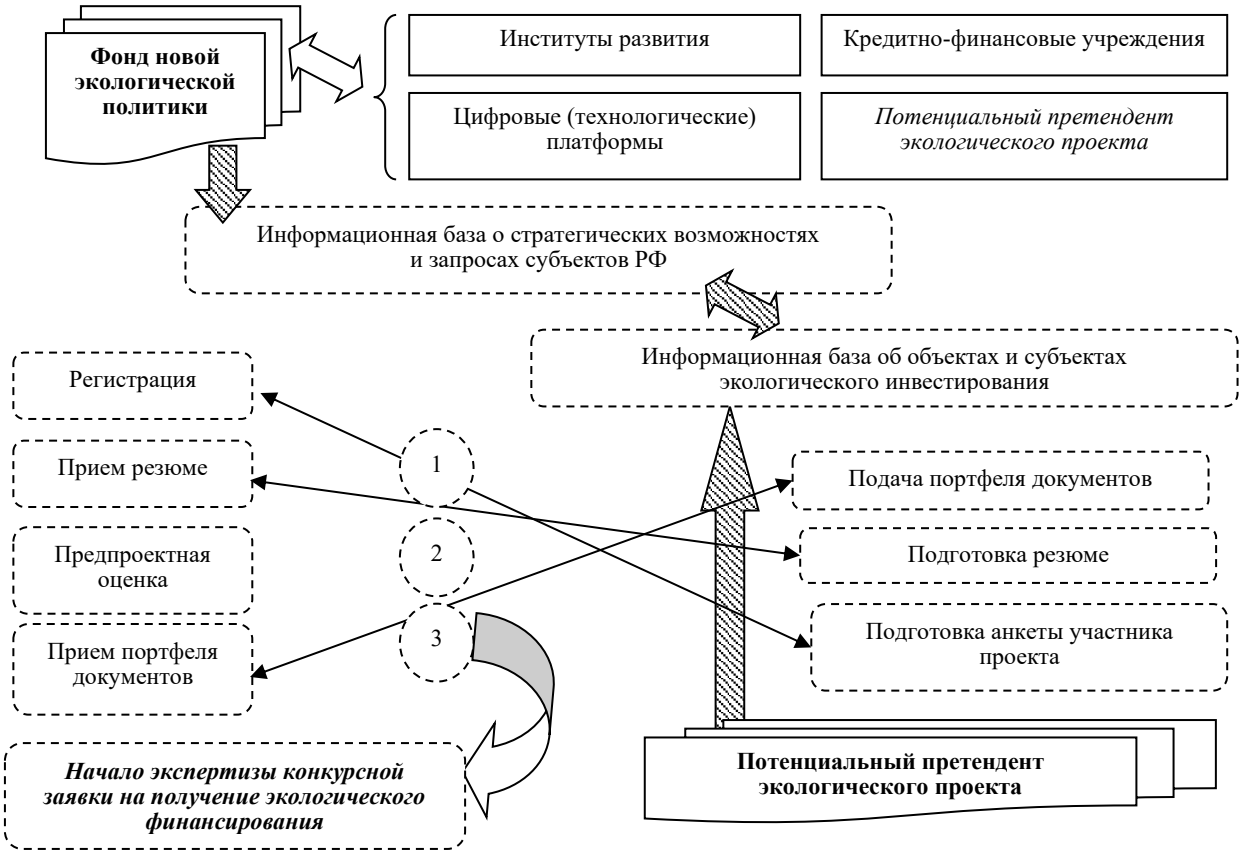


Рисунок 3 — **Поэтапная модель предпроектного взаимодействия участников экологического финансирования экологических ГЧП-проектов***

Figure 3 — **Stages of Pre-Project Interaction among Participants in Financing Environmental PPP Projects**

** Составлен автором по результатам исследования.*

В исследовании показано, что результативность экологических проектов во многом определяется составом их участников. В связи с этим предложена модель выбора стратегического партнера среди стейкхолдеров, учитывающая институциональные условия реализации проекта и особенности экологического финансирования (рис. 4). Эффективность привлечения зеленых инвестиций через ФНЭП зависит от корректности построения финансовой модели проекта (рис. 5).

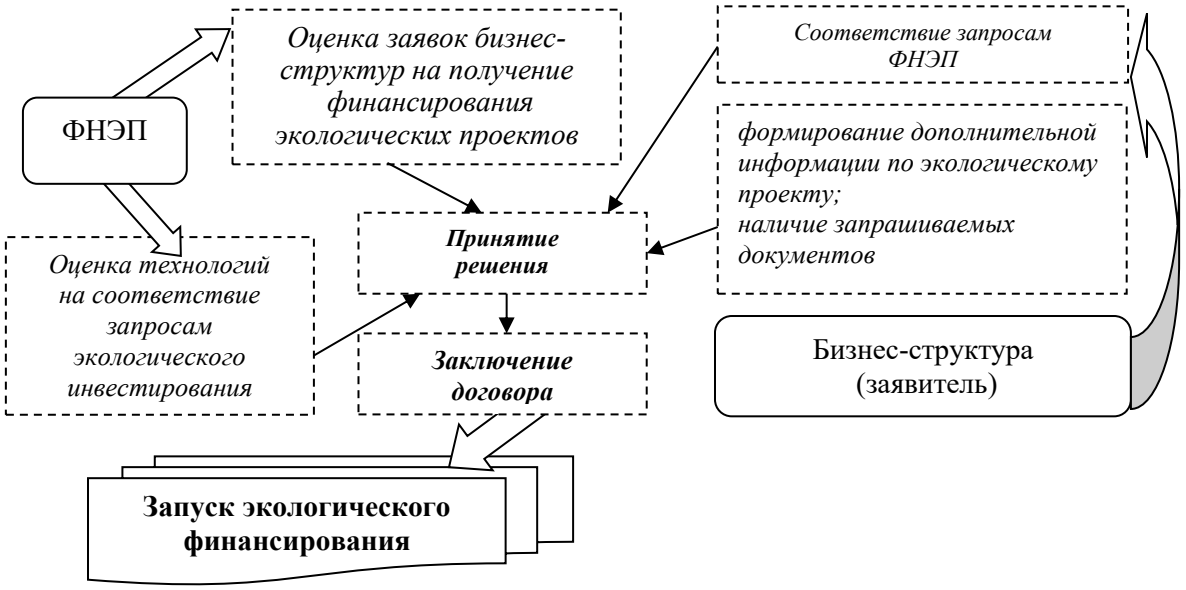


Рисунок 4 — **Содержание этапа экспертизы и отбора экологических проектов ФНЭП***

Figure 4 — **Expert Review and Selection of Environmental Projects under the Proposed FNEP Model**

* *Составлен автором по результатам исследования.*

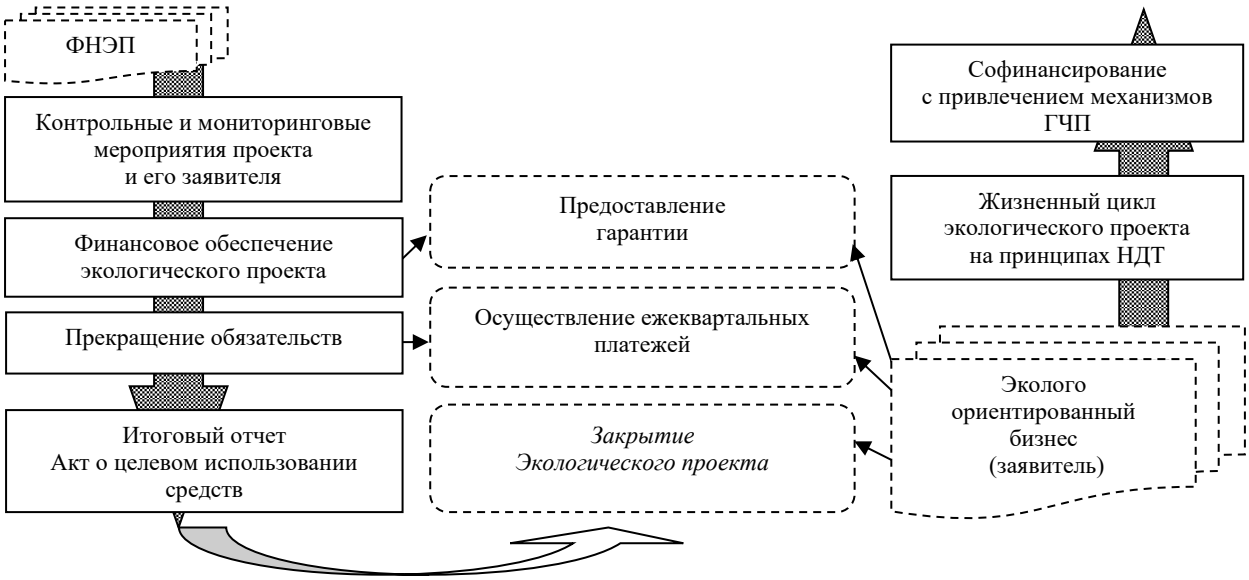


Рисунок 5 — **Характеристика этапа финансирования экологического проекта в рамках деятельности ФНЭП***

Figure 5 — **Characteristics of the Financing Stage of an Environmental Project within the Framework of FNEP Activities**

* *Составлен автором по результатам исследования.*

Работа Фонда должна основываться на современных цифровых платформах, обеспечивающих информационную связанность участников экологических проектов и организационную поддержку процедур их отбора, сопровождения и финансирования. Данная платформа концептуализируется как единая экосистема данных и управления экологическими проектами на принципах ГЧП и МЧП. Ее архитектура строится на принципах открытости, клиентоцентричности.

Платформа строится на основе микросервисной архитектуры, использует Big Data для анализа экологических данных, API для интеграции с государственными информационными системами (ГИС) и верифицированными источниками данных, а также элементы блокчейна для обеспечения неизменяемости отчетности по проектам.

Необходимость развития данного инструмента государственной поддержки связана с задачей координации субъектов зеленого инвестирования [16]. В данной связи Фонд новой экологической политики позиционируется в качестве профессионального участника и партнера в государственном управлении вопросами экологической безопасности и экологического благополучия. Его функциональные возможности позволяют ему выступать одновременно в роли стратегического партнера и соинвестора для инвесторов экологических проектов на принципах ГЧП, а также для фондов прямых инвестиций.

Обеспечение деятельности выделенного института требует финансирования из федерального бюджета, поскольку обеспечение экологического благополучия представляет собой стратегическую задачу государственного масштаба [3]. При этом создание и последующая модернизация экологических проектов обусловливают необходимость реализации не только проектов муниципального и регионального уровней, но и организации устойчивого межрегионального взаимодействия. Осуществление подобного кооперационного механизма, в свою очередь, невозможно без системной поддержки и координирующей роли федерального центра.

Для обеспечения эффективного решения задач, связанных с развитием государственной политики в сфере экологии, Фонду необходимо располагать следующим комплексом компетенций и инструментов: узкоспециализированными профессиональными компетенциями в сфере формирования и последующего администрирования инновационных партнерств; отработанным организационно-управленческим инструментарием сопровождения экологических проектов.

Состав сотрудников Фонда следует корректировать с учетом масштабов, количества и специфики экологических проектов (рис. 6).

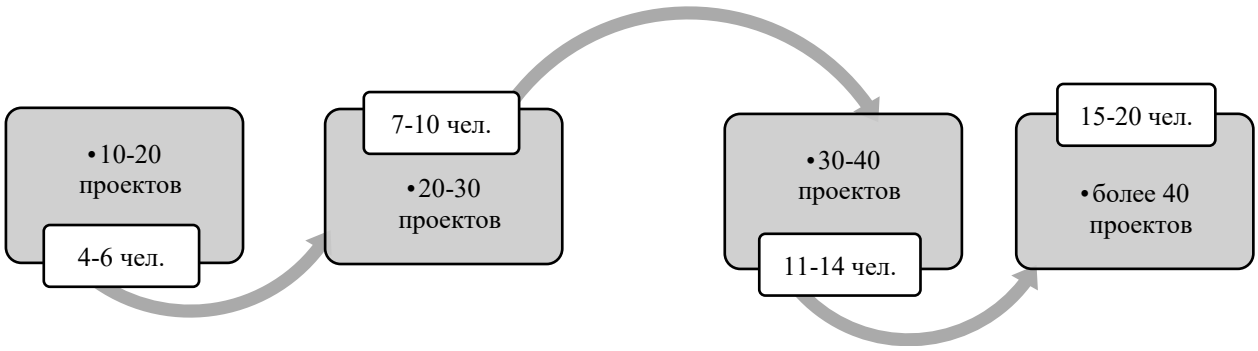


Рисунок 6 — **Рекомендуемая численность ФНЭП***
Figure 6 — **Recommended Staffing Levels for the Proposed FNEP**

** Составлен автором по результатам исследования.*

Формирование пула экспертов для оценки приоритетных экологических проектов должно основываться на многоступенчатой системе отбора, сочетающей обязательные профессиональные требования и механизмы общественной верификации.

Процедура формирования пула экспертов должна включать два последовательных этапа.

1. Формирование профессионального ядра. На данном этапе кандидаты (представители научных и образовательных организаций, профильных министерств и ведомств, отраслевых союзов и бизнес-ассоциаций, а также независимые консультанты с подтвержденным опытом) проходят строгий квалификационный отбор. Критериями отбора выступают: наличие профильного высшего образования (экология, экономика, юриспруденция, инженерия), ученая степень, стаж работы по специальности не менее пяти лет, опыт участия в реализации инвестиционных проектов (в приоритете ГЧП) или экологических программ, наличие научных публикаций и рекомендаций от профессиональных сообществ. Решение о включении в профессиональное ядро принимает экспертный совет ФНЭП, состоящий из представителей государственных органов, реализующих деятельность в сфере экологии, РАН и ведущих вузов, на основании анализа предоставленных документов и портфолио.

Для учета интересов локальных сообществ и повышения прозрачности отбора целесообразно рассмотреть применение процедуры общественной верификации. В ней могут участвовать представители общественных экологических организаций, активисты инициативных групп и активные граждане. Участие в общественной экспертизе не дает права решающего голоса, но позволяет выносить заключения на рассмотрение профессионального пула. Цифровой рейтинг на платформе (основанный на активности, конструктивности предложений, участии в сборе данных) может служить одним из критериев для отбора в пул общественных верификаторов, но лишь в совокупности с другими условиями: верификацией личности, прохождением специализированного обучающего онлайн-курса, разработанного ФНЭП, и отсутствием конфликта интересов. Таким образом, цифровой рейтинг является индикатором вовлеченности, а не профессиональной компетенции.

Итоговое экспертное заключение по проекту формируется профессиональным ядром пула с обязательным учетом и публикацией мнений общественных верификаторов, что обеспечивает как высокое качество анализа, так и общественную легитимность принимаемых решений. При этом профессиональная составляющая пула должна интегрировать представителей органов власти, деловых структур и участников технологических платформ.

Координация взаимодействия ключевых стейкхолдеров в ходе отбора и реализации проектов определяется в качестве функции органа государственной власти, который обладает необходимым набором компетенций для ее осуществления.

Экономическое обоснование целесообразности создания на бюджетной основе новой институциональной структуры ФНЭП базируется на преодолении системных экологических проблем и необходимости повышения результативности использования бюджетных ресурсов в сфере зеленых инвестиций.

Представляется целесообразным выделить три ключевых аспекта, позволяющих рассматривать предлагаемое решение как перспективное в институциональном и организационно-экономическом отношении.

Во-первых, деятельность ФНЭП ориентирована на снижение транзакционных издержек при подготовке экологических ГЧП-проектов. Подготовка таких проектов требует существенных затрат на проведение аудита, разработку финансовой модели и технико-экономического обоснования. Для частного инвестора

данные издержки могут достигать 3–5 % стоимости проекта, а в случае отказа от участия трансформируются в безвозвратные потери [13]. В связи с этим формирование Фонда, аккумулирующего лучшие практики, предоставляющего типовые решения и обеспечивающего предварительную экспертизу, может способствовать снижению транзакционных издержек для бизнес-структур и повышению привлекательности экологических проектов [7].

Во-вторых, ФНЭП может способствовать снижению инвестиционных рисков экологических проектов. Зеленые проекты характеризуются длительными сроками окупаемости и высокой чувствительностью к изменениям нормативно-правовой среды. Особенности финансирования проектов возобновляемой энергетики и влияние налогов и субсидий на инвестиции в зеленые технологии рассматриваются в исследованиях [21, 23].

При выполнении функций координационного и поддерживающего института Фонд потенциально способен участвовать в предоставлении государственных гарантий, компенсации части процентной ставки по зеленым кредитам и соинвестировании проектных компаний. Это, в свою очередь, создает предпосылки для снижения требуемой инвесторами нормы доходности и для повышения доступности финансирования экологических инициатив.

В-третьих, формирование ФНЭП создает предпосылки для более концентрированного и согласованного использования бюджетных ресурсов в экологической сфере. В настоящее время финансирование природоохранных мероприятий в рамках государственной экологической политики носит фрагментарный характер и распределяется между множеством ведомств и программ [3].

Концентрация части средств, предназначенных для экологического развития, в рамках единой институциональной структуры может способствовать переходу к поддержке стратегически значимых и предварительно отобранных экологических инициатив, а также повышению согласованности бюджетных вложений в экологическую сферу.

За счет внедрения цифровой платформы и регламентации процедур ФНЭП может способствовать сокращению административных барьеров и ускорению реализации зеленых проектов, что создает предпосылки для более оперативного запуска экологических инициатив и более быстрого достижения социально-экономического и экологического эффекта.

К числу основных преимуществ формирования ФНЭП следует отнести:

– увеличение объемов деятельности, реализуемой на принципах государственно-частного (ГЧП) и муниципально-частного партнерства (МЧП) в сфере экологии;

– сокращение сроков рассмотрения экологического проекта, включающего этапы экспертной оценки и принятия итогового решения, за счет привлечения квалифицированных экспертов и более адресной координации ключевых участников процесса;

– повышение результативности использования бюджетных ресурсов в системе поддержки экологических проектов;

– обеспечение выполнения комплекса мероприятий, направленных на строительство, техническое переоснащение (модернизацию) и развитие экологических объектов;

– рост инвестиционной привлекательности экологических объектов.

Ключевым фактором создания эффективной многоуровневой национальной системы государственного управления для обеспечения экологического благополучия в России является пространственная оптимизация размещения Фондов новой экологической политики. Данная оптимизация должна базироваться на оценке инвестиционно-инновационного потенциала и рисков существующих регионов, а также учитывать отраслевую специфику экономики территорий.

Заключение

В рамках исследования показано, что использование механизмов государственно-частного партнерства в системе государственного экологического управления создает предпосылки для расширения инвестиционных возможностей реализации экологически ориентированных проектов и для более согласованного распределения функций, ресурсов и ответственности между государством и бизнесом в процессе обеспечения экологического благополучия.

С целью совершенствования организационного механизма реализации государственной экологической политики предложен подход, основанный на функционировании Фонда новой экологической политики. Представленная модель ориентирована на институциональную координацию участников экологических проектов, упорядочение процедур отбора и сопровождения инициатив, а также на повышение согласованности интересов органов власти, бизнеса, научного сообщества и общественных структур с использованием цифровых платформ. Практическое применение данного подхода может способствовать снижению организационных барьеров при реализации экологических проектов, повышению результативности их отбора и сопровождения, а также усилению управленческой согласованности в сфере экологической модернизации экономики.

Список литературы

1. *Варнавский, В. Г.* Альянс на определенный срок / В. Г. Варнавский // Фельд Почта. — 2004. — № 41 (2 августа). — С. 5.

2. *Вилисов, М. В.* Механизмы и институты проектирования государственной политики // Власть. — 2016. — Т. 24, № 7. — С. 50–57.

3. *Гаджиев Н. Г., Плешаков А. М.* Особенности финансового обеспечения экологических проектов в зеленой экономике // Юг России: экология, развитие. — 2024. — Т. 19, № 1. — С. 134–144. — DOI 10.18470/1992-1098-2024-1-14.

4. *Земсков, П. А.* Развитие государственно-частного партнерства в России с 2015 года по 2023 год / П. А. Земсков // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. — 2023. — Т. 10, № 4. — С. 512–523. — DOI 10.22363/2312-8313-2023-10-4-512-523.

5. *Кудрявцева, Т. Ю.* Контракты жизненного цикла как инструмент государственной политики / Т. Ю. Кудрявцева, А. Е. Схведиани, В. В. Кравченко // ЭКО. — 2024. — Т. 54, № 4. — С. 97–109. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2024-4-97-109.

6. *Макаров, И. Н.* Государственно-частное партнерство в системе взаимодействия бизнеса и государства: институциональный подход / И. Н. Макаров // Российское предпринимательство. — 2013. — Т. 14, № 24. — С. 18–29.

7. *Масимова, Н. К.* Рынок проектов государственно-частного партнерства в Российской Федерации / Н. К. Масимова, С. Б. Кузнецова // Вектор экономики. — 2023. — № 4 (82). — DOI 10.51691/2500-3666_2023_4_9.

8. *Маслова, С. В.* Трансформация модели правового регулирования государственно-частного партнерства в свете концепции устойчивого развития / С. В. Маслова // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2023. — Т. 16, № 3. — С. 78–103. — DOI 10.17323/2072-8166.2023.3.78.103.

9. *Мерзлов, И. Ю.* Институциональные основы развития государственно-частного партнерства / И. Ю. Мерзлов // Russian Journal of Economics and Law. — 2021. — Т. 15, № 3. — С. 455–472. — DOI 10.21202/2782-2923.2021.3.455-472.

10. *Морозова, В. Н.* Мировая экологическая политика и международное экологическое сотрудничество : учебно-методическое пособие / В. Н. Морозова. — Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2007. — 125 с.

11. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2015. — № 29. — Ст. 4350. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660 (дата обращения: 19.03.2026). — Текст : электронный.

12. Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года : утв. Президентом Российской Федерации 30.04.2012. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129117 (дата обращения: 19.03.2026). — Текст : электронный.

13. Оценка перспектив устойчивого развития в условиях пандемии / Н. Г. Гаджиев, Н. А. Мурзак, А. Е. Митенкова, О. В. Скрипкина, С. А. Коноваленко, У. А. Гаджиева, О. С. Исмаилова // Юг России: экология, развитие. — 2021. — Т. 16, № 1 (58). — С. 98–109. — DOI 10.18470/1992-1098-2021-1-98-109.

14. *Панкратов, А. А.* Государственно-частное партнерство в современной практике: основные теоретические и практические проблемы : монография. — Москва : Анкил, 2010. — 248 с.

15. Public and Private Investment in the Hydrocarbon-Based Rentier Economies: A Case Study for the GCC Countries / I. Ari, E. Akkas, M. Asutay, M. Koç // Resources Policy. — 2019. — Vol. 62. — P. 165–175. — DOI 10.1016/j.resourpol.2019.03.016.

16. Green Electricity Investments: Environmental Target and the Optimal Subsidy / S. Bigerna, X. Wen, V. Hagspiel, P. M. Kort // European Journal of Operational Research. — 2019. — Vol. 279, № 2. — P. 635–644. — DOI 10.1016/j.ejor.2019.05.041.

17. *Daly, H. E.* Ecological Economics: Principles and Applications / H. E. Daly, J. Farley. — 2nd ed. — Washington, DC : Island Press, 2011. — 544 p.

18. *Flachenecker, F.* The Effects of Publicly Supported Environmental Innovations on Firm Growth in the European Union / F. Flachenecker, M. Kornejew, M. L. Janiri // Journal of Cleaner Production. — 2022. — Vol. 372. — Art. 133429. — DOI 10.1016/j.jclepro.2022.133429.

19. *Nagy, R. L. G.* Green Capacity Investment under Subsidy Withdrawal Risk / R. L. G. Nagy, V. Hagspiel, P. M. Kort // Energy Economics. — 2021. — Vol. 98. — Art. 105259. — DOI 10.1016/j.eneco.2021.105259.

20. Comparative Analysis of Government Incentives and Game Structures on Single and Two-Period Green Supply Chain / I. E. Nielsen, S. Majumder, S. S. Sana, S. Saha // Journal of Cleaner Production. — 2019. — Vol. 235. — P. 1371–1398. — DOI 10.1016/j.jclepro.2019.06.168.

21. *Taghizadeh-Hesary, F.* Sustainable Solutions for Green Financing and Investment in Renewable Energy Projects / F. Taghizadeh-Hesary, N. Yoshino // Energies. — 2020. — Vol. 13, № 4. — Art. 788. — DOI 10.3390/en13040788.

22. *Tedsen, E. R.* Regional Environmental Challenges and Solutions in the Pan-Atlantic Space / E. R. Tedsen, R. A. Kraemer // Atlantic Future Scientific Paper. — 2015. — № 32. — 39 p.

23. Taxes or Subsidies to Promote Investment in Green Technologies for a Supply Chain Considering Consumer Preferences for Green Products / Y. Yi, Y. Wang, C. Fu, Y. Li // Computers & Industrial Engineering. — 2022. — Vol. 171. — Art. 108371. — DOI 10.1016/j.cie.2022.108371.

References

1. *Varnavsky, V.* Alliance for a Fixed Term / V. Varnavsky // FeldPochta. — 2004. — № 41 (August, 2). — P. 5.

2. *Vilisov, M.* Mechanisms and Institutions of Public Policy Design / M. Vilisov // Vlast. — 2016. — Vol. 24, № 7. — P. 50–57.

3. *Gadzhiev, N.* Features of Financial Support for Environmental Projects in the Green Economy / N. Gadzhiev, A. Pleshakov // South of Russia: Ecology, Development. — 2024. — Vol. 19, № 1. — P. 134–144. — DOI 10.18470/1992-1098-2024-1-14.

4. *Zemskov, P.* Development of Public-Private Partnerships in Russia from 2015 to 2023 / P. Zemskov // RUDN Journal of Public Administration. — 2023. — Vol. 10, № 4. — P. 512–523. — DOI 10.22363/2312-8313-2023-10-4-512-523.

5. *Kudryavtseva, T.* Life Cycle Contracts as a Public Policy Tool / T. Kudryavtseva, A. Skhvediani, V. Kravchenko // ECO. — 2024. — Vol. 54, № 4. — P. 97–109. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2024-4-97-109.

6. *Makarov, I.* Public-Private Partnership in the System of Interaction between Business and the State: An Institutional Approach / I. Makarov // Russian Journal of Entrepreneurship. — 2013. — Vol. 14, № 24. — P. 18–29.

7. *Masimova, N.* The Market of Public-Private Partnership Projects in the Russian Federation / N. Masimova, S. Kuznetsova // Vector of Economics. — 2023. — № 4 (82). — DOI 10.51691/2500-3666_2023_4_9.

8. *Maslova, S.* Transformation of Public-Private Partnership Legal Regulation Model in Light of «Sustainable Development» Theory / S. Maslova // Law. Journal of the Higher School of Economics. — 2023. — Vol. 16, № 3. — P. 78–103. — DOI 10.17323/2072-8166.2023.3.78.103.

9. *Merzlov, I.* Institutional Foundations for the Development of Public-Private Partnership / I. Merzlov // Russian Journal of Economics and Law. — 2021. — Vol. 15, № 3. — P. 455–472. — DOI 10.21202/2782-2923.2021.3.455-472.

10. *Morozova, V.* Global Environmental Policy and International Environmental Cooperation : study guide / V. Morozova. — Voronezh : Voronezh State University Publishing and Printing Center, 2007. — 125 p.

11. On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation : Federal Law № 224-FZ from 13.07.2015 (as amended on 28.12.2025) // Collection of Legislation of the Russian Federation. — 2015. — № 29. — Art. 4350. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660 (date of access: 19.03.2026).

12. Fundamentals of the State Policy of the Russian Federation in the Field of Environmental Development for the Period up to 2030 : approved by the President of the Russian Federation on 30.04.2012. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129117 (date of access: 19.03.2026).

13. Assessing the Prospects for Sustainable Development under Pandemic Conditions / N. Gadzhiev, N. Murzak, A. Mitenkova, O. Skripkina, S. Konovalenko, U. Gadzhieva, O. Ismailova // South of Russia: Ecology, Development. — 2021. — Vol. 16, № 1 (58). — P. 98–109. — DOI 10.18470/1992-1098-2021-1-98-109.

14. *Pankratov, A.* Public-Private Partnership in Contemporary Practice: Main Theoretical and Practical Problems : monograph / A. Pankratov. — Moscow : Ankil, 2010. — 248 p.

15. Public and Private Investment in the Hydrocarbon-Based Rentier Economies: A Case Study for the GCC Countries / I. Ari, E. Akkas, M. Asutay, M. Koç // Resources Policy. — 2019. — Vol. 62. — P. 165–175. — DOI 10.1016/j.resourpol.2019.03.016.

16. Green Electricity Investments: Environmental Target and the Optimal Subsidy / S. Bigerna, X. Wen, V. Hagspiel, P. M. Kort // European Journal of Operational Research. — 2019. — Vol. 279, № 2. — P. 635–644. — DOI 10.1016/j.ejor.2019.05.041.

17. *Daly, H. E.* Ecological Economics: Principles and Applications / H. E. Daly, J. Farley. — 2nd ed. — Washington, DC : Island Press, 2011. — 544 p.

18. *Flachenecker, F.* The Effects of Publicly Supported Environmental Innovations on Firm Growth in the European Union / F. Flachenecker, M. Kornejew, M. L. Janiri // Journal of Cleaner Production. — 2022. — Vol. 372. — Art. 133429. — DOI 10.1016/j.jclepro.2022.133429.

19. *Nagy, R. L. G.* Green Capacity Investment under Subsidy Withdrawal Risk / R. L. G. Nagy, V. Hagspiel, P. M. Kort //

Energy Economics. — 2021. — Vol. 98. — Art. 105259. — DOI 10.1016/j.eneco.2021.105259.

20. Comparative Analysis of Government Incentives and Game Structures on Single and Two-Period Green Supply Chain / I. E. Nielsen, S. Majumder, S. S. Sana, S. Saha // Journal of Cleaner Production. — 2019. — Vol. 235. — P. 1371–1398. — DOI 10.1016/j.jclepro.2019.06.168.

21. *Taghizadeh-Hesary, F.* Sustainable Solutions for Green Financing and Investment in Renewable Energy Projects / F. Taghizadeh-Hesary, N. Yoshino // Energies. — 2020. — Vol. 13, № 4. — Art. 788. — DOI 10.3390/en13040788.

22. *Tedsen, E. R.* Regional Environmental Challenges and Solutions in the Pan-Atlantic Space / E. R. Tedsen, R. A. Kraemer // Atlantic Future Scientific Paper. — 2015. — № 32. — 39 p.

23. Taxes or Subsidies to Promote Investment in Green Technologies for a Supply Chain Considering Consumer Preferences for Green Products / Y. Yi, Y. Wang, C. Fu, Y. Li // Computers & Industrial Engineering. — 2022. — Vol. 171. — Art. 108371. — DOI 10.1016/j.cie.2022.108371.

Об авторе

Смирнова Татьяна Сергеевна, *соискатель кафедры менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Орёл, Россия, golovina_t78@mail.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 28.12.2025; одобрена после рецензирования 17.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Смирнова Т. С.

About the Author

Tatiana Smirnova, *Degree Applicant of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management — Branch of RANEPA, Oriol, Russia, golovina_t78@mail.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 28.12.2025; approved after reviewing on 17.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 T. Smirnova

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.012
УДК 379.8

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ДОСУГА

***Григорьев Д. С.*[1]*, *Змияк С. С.*[1, 2]**
[1] *Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия*
[2] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** den23443@gmail.com*

Аннотация. *Введение.* Сфера досуга выполняет значимые социальные и производственные функции, обеспечивая восстановление рабочей силы и создавая условия для ее дальнейшего развития, однако организационно-управленческие механизмы регулирования этой сферы остаются недостаточно проработанными. *Материалы и методы.* Исследование основано на анализе научной литературы и региональных стратегических документов, вторичном анализе опубликованных социологических опросов и аналитических материалов, а также структурном сопоставлении организационно-управленческих подходов к развитию сферы досуга. *Результаты исследования.* Обоснована необходимость реализации социально-ценностного подхода в деятельности предприятий досуга, раскрыта потребность в специализированном координационном механизме, обеспечивающем согласование интересов бизнеса, власти и потребителей, а также предложены стратегические направления развития сферы досуга региона. *Обсуждение и заключение.* Показано, что стихийное развитие сферы досуга может сопровождаться социально-экономическими рисками, что определяет необходимость формирования комплексной долгосрочной стратегии. В качестве организационного механизма предложено создание Ассоциации предприятий рекреационно-досуговых услуг, способной обеспечить информационно-аналитическую, экспертную и координационную поддержку развития данной сферы.

Ключевые слова: сфера досуга, рекреационно-досуговые услуги, индустрия развлечений, социально-ценностный подход, региональное управление, стратегия развития, восстановление рабочей силы, потребительский рынок, Ассоциация предприятий досуга, услуги досуга.

Для цитирования: Григорьев Д. С., Змияк С. С. Организационно-управленческие аспекты развития сферы досуга. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):157-169. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.012.

Research article

JEL L83 Z10

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF LEISURE SECTOR DEVELOPMENT

***Grigoryev D.*[1]*, *Zmiyak S.*[1, 2]**
[1] *South-Russian Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia*
[2] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** den23443@gmail.com*

Abstract. *Introduction.* The leisure sector performs significant social and production functions by ensuring workforce recovery and creating conditions for further personal development, while its organizational and managerial regulation remains insufficiently elaborated. *Materials and methods.* The study is based on the analysis of academic literature and regional strategic documents, secondary analysis of published sociological surveys and analytical reports, and structural comparison of organizational and managerial approaches to leisure sector development. *Research results.* The paper substantiates the need to implement a socio-value approach in leisure enterprises, identifies the demand for a specialized coordination mechanism capable of reconciling the interests of business, government, and consumers, and proposes strategic directions for the regional leisure sector development. *Discussion and conclusion.* The findings suggest that uncoordinated leisure sector development may entail socio-economic risks, highlighting the need for a comprehensive long-term strategy. As an organizational mechanism, the creation of an Association of Recreational and Leisure Service Enterprises is proposed to provide information-analytical, expert, and coordination support for the sector.

Keywords: leisure sector, recreational and leisure services, entertainment industry, socio-value approach, regional governance, development strategy, workforce recovery, consumer market, association of leisure enterprises, leisure services.

For citation: Grigoryev D., Zmiyak S. Organizational and Managerial Aspects of the Leisure Sector Development. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):157-169. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.012.

Введение

Восстановление функциональности рабочей силы невозможно без отдыха и рекреации, более того, эффективное возобновление способности к труду предполагает использование действенных процедур и мероприятий как физиологической, так и психоэмоциональной направленности.

Несмотря на важность полноценного восстановления, в научной сфере повышению эффективности деятельности в данном направлении уделяется значительно меньше внимания, чем организации и совершенствованию использования рабочего времени.

Время досуга — свободный от трудовой деятельности период — используется по усмотрению самого человека без руководства и нормативных требований с чьей-либо стороны, за исключением ограничений, связанных с соблюдением условий жизнедеятельности окружающих. Этот период может использоваться не только для рекреации, но и для развития, на что указывают ученые: «Свободное

время является одним из условий всестороннего развития личности, ее физических и духовных способностей и задатков, творческих дарований» [1, с. 80]. Данное понимание потенциально позитивной роли досуга было сформулировано достаточно давно еще классиками политической экономии. Так, К. Маркс указывал на важность продуктивного использования свободного времени: «... для образования, для интеллектуального развития, для выполнения социальных функций, для товарищеского общения, для свободной игры физических и интеллектуальных сил» [2, с. 274]. Однако, несмотря на значительный потенциал досуга как фактора развития человека, в течение длительного времени он рассматривался как фаза подготовки к трудовой деятельности, и только в современный период эта позиция начинает трансформироваться, на что указывают ученые: «для современных исследований характерен критический пересмотр прежних взглядов на сущность досуга. Так, была отброшена трактовка досуга как «остатка жизни», в соответствии с которой работа провозглашалась как «центральный жизненный интерес», а досуг — как неограниченная возможность потребления человеком товаров и услуг» [3, с. 171]. Если в научных кругах растет понимание роли досуга, то в общественном сознании, в системе приоритетов большинства людей он не рассматривается как важная сфера собственной активности — население в большей степени фокусируется на значимости работы, что отмечается социологами: «...«второсортность» свободного времени и досуга по отношению к работе — устойчивый стереотип российского общественного сознания. ...доля людей, полагающих, что «самое важное — это работа, а досуг нужен для того, чтобы восстановить силы для нее», была вдвое больше доли тех, для кого самым важным было «то, чем человек занимается в свободное время, а работа существует для того, чтобы иметь возможность проводить досуг так, как захочется» (35 % против 17 %)» [4, с. 57]. То есть трудовые затраты, осуществляемые в рабочее время, в конечном счете ориентированы на удовлетворение потребностей в свободное время, однако самому досугу уделяется существенно меньше внимания — выбору форм его проведения, подготовке, поиску наиболее эффективных способов его организации, — чем трудовой деятельности. Важно, что в настоящее время подобные подходы постепенно уступают место пониманию значимости досуга как базового социально-экономического процесса: «Досуг не есть что-то отделенное и вторичное, он встроен в социальные структуры, социальное время и распределительную мощь общества» [5, с. 56].

Проводимый по собственному усмотрению досуг может быть не только недостаточно эффективным с точки зрения восстановления рабочей силы, но и потенциально опасным. Так, зарубежные специалисты четко отмечают возможность возникновения негативных последствий отдельных видов досуговой деятельности и обосновывают важность общественного воздействия, прежде всего информационного, для противодействия распространению подобных увлечений и достижения позитивного эффекта досуга, а также «самовыражения» в нем самой личности [6].

Разграничение позитивных и негативных видов досуговой деятельности делает значимой структуризацию сферы досуга, прежде всего массива развлечений, производство которых осуществляется специализированными предприятиями, обозначаемыми как индустрия развлечений. «К индустрии развлечений и досуга традиционно относят киноиндустрию, шоу-программы, спортивно-зрелищные мероприятия, музыкальные фестивали, культурно-развлекательные центры, дискотеки, боулинг-клубы, гольф-клубы, бильярд, аттракционы, аквапарки, ночные клубы, а также интернет, ТВ и другие каналы распространения информации» [7, с. 193].

О высокой социальной значимости сферы досуга свидетельствует то, что

даже при указании на отсутствие содержательной компоненты в отдельных видах развлечений специалисты все равно подчеркивают их положительное общественное влияние. Так, при классификации видов досуга отдельные исследователи противопоставляют развлекательные услуги культурно-просветительным и иным развивающим, отмечая, что развлекательные «априори лишены глубокого интеллектуального содержания и смысла» [8, с. 25]. Но даже при такой оценке они соглашаются с мнением тех специалистов, которые подчеркивают позитивное воздействие развлечений на общество: «их положительное влияние для социума заключается не в привлечении к духовному развитию, а в отвлечении от антикультурных проявлений, таких как пьянство и наркотики, или деструктивных психологических изменений, которые могут вызвать социальная заброшенность, скука, депрессия» [9, с. 11].

Таким образом, развлекательные услуги, даже не обладая культурно-просветительным содержанием, необходимы обществу и должны получать поддержку со стороны государства: «индустрия досуга, ориентированная на развлечения, дает возможность человеку отвлечься от рутинной повседневности, получить заряд положительных эмоций и ощущений; услуги индустрии досуга широко рекламируются в СМИ, как правило, стоят дорого и приносят доход ее устроителям» [8, с. 25]. Соглашаясь с данным подходом, необходимо отметить, что отсутствие содержания в отдельных видах развлечений при сохранении их позитивного общественного воздействия не является основанием для отказа от усиления культурно-просветительской и образовательной направленности сферы досуга. Напротив, развитие данной ориентации, которая рассматривается как реализация социально-ценностного подхода в рекреационно-развлекательной деятельности, позволяет не только реализовать потенциал досуга как времени развития личности, но и предотвратить возникновение негативных последствий увлечения деструктивными формами проведения свободного времени.

Социально-ценностный подход в формировании и предоставлении развлекательных услуг предполагает содействие содержательности и позитивной ориентации досуговой деятельности с учетом культурно-нравственных устоев общества и этичного отношения к потребителям. Продвижение данного подхода возможно при активной роли региональных властей, выполняющих основные функции регулирования потребительского рынка, частью которого является и сфера досуга. Способы продвижения могут быть различными — от информационно-популяризационной активности до расширения заказа на развлекательные услуги для населения, реализуемого с учетом определенных критериев, отражающих воплощение ценностного подхода при организации досуговой деятельности. Подобные рекомендации уже формулируются учеными: «социально-культурные институты, цель которых — организация досуга населения, могут выступать и в качестве заказчика отдельных элементов досуговой индустрии в соответствии с воспитательными задачами, выдвигаемыми и одобряемыми обществом и государством в каждое конкретно-историческое время» [3, с. 179]. При всей значимости развития социально-ценностного подхода отсутствует организационно-управленческий механизм его продвижения, в частности специализированные организации и четко сформулированные стратегические ориентиры развития сферы досуга, способные сформировать последовательный вектор развития данной подсистемы социально-экономической жизни региона.

Материалы и методы

Методологическая база исследования сформирована с учетом структурной неоднородности сферы досуга, затрудняющей ее оценку как единого объекта анализа и требующей использования совокупности взаимодополняющих методов. Развитие данной сферы проявляется в росте объемов потребления и изменении

структуры расходов населения, что позволяет фиксировать ее динамику через показатели потребительского поведения, несмотря на ограниченность прямой статистической оценки. В постпандемийный период в отдельных сегментах сферы досуга наблюдался рост потребительских расходов на развлечения, культуру и отдых, что отражает изменение структуры досугового потребления и усиливает значимость исследования организационно-управленческих механизмов развития данной сферы.

Анализ эмпирических данных проводился на основе материалов аналитических агентств и опубликованных социологических исследований, что позволило выявить различия в досуговых расходах в зависимости от социально-демографических характеристик.

По результатам исследования досуга жителей крупных российских городов установлено, что наибольшие расходы на досуг характерны для возрастных групп 25–34 и 35–44 лет, мужчин и респондентов, предпочитающих проводить досуг без семьи [10]. По субъективным оценкам участников этого исследования, у 51 % расходы на досуг увеличились, у 37 % остались неизменными и у 12 % снизились [10].

Согласно исследованию «ФинЭкспертизы», в III квартале 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. доля расходов на развлечения, культуру и спорт в структуре потребительских расходов российских семей выросла с 6,2 до 9,3 %, а величина соответствующих затрат увеличилась на 75,5 % [11].

Для уточнения форм досугового поведения использован вторичный анализ опубликованных социологических опросов, позволяющий учитывать виды активности, не получающие прямого отражения в статистике. Так, по данным ВЦИОМ, в 2022 г. 45 % опрошенных отметили, что любят ходить по магазинам; данная форма проведения свободного времени более распространена среди женщин и молодежи [12].

Структурный анализ позволяет разграничить виды досуговой деятельности по содержанию, каналам потребления и социальному значению, включая традиционные и цифровые формы досуга. Перспективы развития сферы отражает прогноз, согласно которому российский рынок развлечений, объединяющий онлайн-сервисы и офлайн-мероприятия, может удвоиться к 2029 г. и достичь 2 трлн руб. [13].

Для оценки организационно-управленческих ограничений развития сферы досуга сопоставлены положения научных публикаций, результаты аналитических исследований и региональные стратегические документы. Проведенный анализ позволил выделить проблему согласования интересов участников рынка досуговых услуг и обосновать необходимость дополнительных координационных механизмов. В качестве такого механизма рассматривается создание Ассоциации предприятий досуга региона, деятельность которой может быть направлена на информационно-аналитическое обеспечение и согласование стратегических направлений развития данной сферы.

Результаты исследования

В исследовании раскрыта роль досуга не только как важной части восстановления рабочей силы, но и как сферы ее развития, а также выявлено, что способам и формам реализации этого потенциала внимания в научной литературе уделяется значительно меньше, чем вопросам использования рабочего времени, что является последствием отношения к сфере досуга как вторичному социально-экономическому процессу. Тем самым показано, что существующий исследовательский акцент смещен в сторону трудовой деятельности, тогда как организационные и содержательные параметры досуга как значимого элемента воспроизводства человеческого потенциала остаются разработанными недостаточно.

Для раскрытия потенциала сферы досуга предлагается продвижение социально-ценностного подхода, ориентированного

на повышение содержательности рекреационно-досуговой деятельности, предотвращение возможных негативных последствий при стихийной организации проведения свободного времени.

В исследовании обосновано, что данный подход позволяет рассматривать досуговую деятельность не только как форму потребления развлекательных услуг, но и как сферу, в которой должны учитываться задачи социальной направленности, культурного воздействия и снижения рисков распространения деструктивных моделей досугового поведения.

В качестве механизма продвижения данного подхода обосновывается создание специализированного организационного механизма в виде Ассоциации предприятий досуга региона, формулируются цели и задачи данной организации, раскрывается специфика ее работы как координационно-согласительного института по развитию сферы досуга.

Установлено, что деятельность такой структуры должна быть направлена на согласование интересов участников досуговой сферы, информационно-аналитическое сопровождение ее развития, распространение социально ориентированных подходов к формированию услуг и выработку единых ориентиров развития рекреационно-досуговой деятельности в регионе.

Функционирование подобного института позволяет практически реализовать стратегии развития сферы досуга, базовые параметры различных управленческих стратегий в данной сфере разработаны в исследовании. В частности, показано, что применение данного организационного механизма создает условия для перехода от разрозненных решений отдельных участников рынка к более последовательному стратегическому управлению, включающему как задачи стабилизации сферы досуга в сложных условиях, так и задачи ее дальнейшего роста на основе усиления социальной и организационной эффективности.

Обсуждение и заключение

Важность целевого развития сферы досуга региона определяется необходимостью формирования полноценных механизмов восстановления рабочей силы и предотвращения негативных последствий распространения деструктивных увлечений, что было рассмотрено выше. В Стратегии социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 г. предусмотрен комплекс мероприятий, связанных с модернизацией культурно-досуговых учреждений, развитием инфраструктуры культуры, информационным продвижением культурных мероприятий и изучением спроса населения на соответствующие услуги [14]. Вместе с тем данные меры преимущественно ориентированы на учреждения культуры и туристскую отрасль, тогда как вопросы межотраслевой координации предприятий, оказывающих разнообразные рекреационно-досуговые услуги, требуют дополнительных организационно-управленческих решений.

Недостаточное внимание к межотраслевой координации предприятий досуга связано в том числе с сохраняющимся представлением о данной сфере преимущественно как о сегменте потребительских услуг. Способы управленческого воздействия и стратегические ориентиры остаются слабо разработанными, что обусловливает необходимость поиска новых форм управления сферой досуга.

Для организации социально-ценностной досуговой деятельности при существующей иерархии линейно-функциональной структуры предприятий досуга необходимо создание экспертных органов горизонтального типа, способных обеспечивать взаимодействие всех участников рекреационной деятельности в рамках определенной территории. Данная организация должна быть достаточно самостоятельной и включать как представителей руководства досуговых предприятий, так и сотрудников учреждений образования и культуры, а также экспертов. Поскольку такая организация является не

столько управленческим, сколько координационным механизмом согласования публичных действий в сфере досуга, она может быть реализована в форме Ассоциации предприятий досуга.

Методологической базой работы Ассоциации предприятий досуга выступают технологии сервисной деятельности, служащие основой разработки конкретных услуг. Функцией организации является согласование подходов к определению и соблюдению социально-этичных параметров зрелищных услуг, распространение передового опыта, а также воплощение ценностного подхода в практической досуговой деятельности. При этом большая часть работы по формированию развлекательных услуг выполняется собственными силами предприятий, а Ассоциация обеспечивает их информационную, экспертную и нормативную поддержку.

С точки зрения взаимодействия с региональными властями Ассоциация предприятий досуга может координировать действия с соответствующими профильными департаментами и министерствами регионального уровня, а в рамках сотрудничества с предприятиями досуга выступать в качестве внешнего экспертно-консультационного центра.

В качестве основных функций Ассоциации предприятий досуга могут быть указаны следующие: комплексное решение организационных, правовых и финансовых вопросов рекреационно-досуговой деятельности в регионе; ведение единой информационной работы в сфере досуга на территории региона; проведение исследований рынка развлекательных услуг и проблем реализации социально-ценностного подхода; формирование и обеспечение деятельности рабочих групп, осуществляющих выработку общей политики развития сферы досуга в масштабах региона и отдельных населенных пунктов.

Основными целями, реализуемыми непосредственно в деятельности Ассоциации предприятий досуга, являются: формирование на территории региона эффективно работающей сети досуговых предприятий; обеспечение прозрачности и открытости рынка досуговых услуг; продвижение социально-ценностного подхода при разработке развлекательных услуг и их предложении потребителям; содействие развитию механизмов нормативно-правового регулирования сферы досуга; осуществление мониторинга деятельности участников сферы досуга; разработка программ обучения и повышения профессионального уровня специалистов предприятий досуга.

Необходимость работы подобной организации определяется следующими причинами: отсутствие у досуговых предприятий достаточных компетенций для самостоятельной реализации художественно-творческих разработок социально-ценностной направленности в сфере развлечений; важность развития взаимодействия сервисных организаций с потребителями на долгосрочной основе; недостаточный учет социальных потребностей населения в сфере досуга и рекреации; территориальная и организационная обособленность предприятий досуга; слабое использование передового опыта разработки и реализации социально-этичных решений при оказании развлекательных услуг.

Создание и функционирование Ассоциации предприятий досуга обеспечит информационную прозрачность рынка рекреационно-досуговых услуг. Предприятия досуга смогут оперативно получать комплексные сведения о спросе на услуги конкретных аудиторий потребителей, о современных способах организации рекреационно-досугового обслуживания, об изменении норм и правил регулирования досуговой деятельности, а также получат возможность консультирования по текущим вопросам сервисной деятельности. Все это составит базу формирования полноценной сети рекреационно-досугового обслуживания, опирающейся в своей деятельности на реальные запросы потребителей и на социально-ценностную ориентацию развлекательной деятельности.

Для специалистов досуговых предприятий деятельность Ассоциации позволит значительно упростить процедуры получения информации о существующем спросе, распространения данных о собственных возможностях предоставления услуг, а также повысит достоверность конъюнктурных данных. Таким образом, Ассоциация предприятий досуга составит организационную, экономическую и технологическую основу интегрированной деятельности комплексного рекреационно-досугового сервиса в регионе. Работа данной организации должна сформировать информационно-аналитическую основу принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективную деятельность как отдельного предприятия, так и всей досуговой сферы региона.

Формирование Ассоциации как института регулирования — достаточно новый подход в выстраивании организационной системы сферы услуг, однако он необходим для квалифицированного и эффективного использования управленческого инструментария и реализации социально-ценностного подхода. Деятельность специализированной организации, согласующей интересы значительного числа поставщиков услуг, позволяет модернизировать вертикальные и горизонтальные связи в системе сферы досуга, а также выделить стратегический и операционный уровни управления.

Участие Ассоциации предприятий досуга в развитии информационного пространства сферы досуга позволяет использовать специалистов достаточной квалификации для проведения исследований рынка, выявления запросов потребителей с учетом их социально-демографических характеристик и ценностных установок.

Кроме определения потенциального рыночного спроса исследования в сфере досуга решают более сложные задачи: проведение оценки рациональности территориального размещения предприятий с точки зрения сложившихся мест проживания и клиентопотоков, формирование аналитической базы для перераспределения ресурсов, используемых для оказания услуг; выявление причин неудовлетворенности потребителей в рекреационно-досуговых услугах; реализация социально-ценностного подхода в досуговой деятельности; формирование критериев социально-этичного предоставления развлекательных услуг.

Без специалистов соответствующей квалификации решить подобные задачи невозможно, однако ни органы управления потребительского рынка региона, ни руководство предприятий досуга не располагают штатом таких специалистов, поэтому их работа должна быть организована в рамках функционирования специализированной компетентной организации, что и реализуется Ассоциацией предприятий досуга. Выделение Ассоциации предприятий досуга в качестве самостоятельного института также нацелено на снижение возможности административного давления на субъектов хозяйствования данной сферы, что должно обеспечить объективность разрабатываемых рекомендаций и подходов.

Ассоциация предприятий досуга должна сформировать необходимую информационно-аналитическую базу для обоснования нормативно-правовых решений в сфере регулирования досуговой деятельности на уровне региона.

В существующей системе управления досуговой сферой подобная работа практически не реализуется, и именно деятельность Ассоциации предприятий досуга может обеспечить настройку сбытовых параметров каждого производителя услуг на максимально полное удовлетворение рекреационных запросов населения. Это может быть достигнуто путем осуществления следующих мероприятий: составление карты территориального размещения рекреационно-досуговых предприятий и выделение основных клиентопотоков, заинтересованных в получении конкретных услуг; формирование программы изучения потребителей, разработка анкет и методики оценки потребностей

потенциальных получателей рекреационных услуг, а также выявление ценностных запросов населения к предлагаемым сервисам; проведение опроса потребителей рекреационно-досуговых услуг, изучение опыта других регионов в сфере развития сферы досуга; разработка рекомендаций по развитию региональной сферы досуга, формирование критериев оценки социальной этичности предлагаемых развлекательных услуг. Реализация данных мероприятий обеспечит совершенствование механизмов регулирования и развития сферы досуга региона.

Эффективное развитие сферы досуга предполагает формирование комплексной системы, охватывающей все организационные уровни системы рекреационно-досуговых услуг. То есть социально-ценностный подход должен не только использоваться при реализации отдельных коммерческих действий предприятиями досуга, но и стать важным элементом видения будущего системы рекреационно-досугового сервиса, выступать компонентом стратегии развития региона.

Возможность формирования и реализации множества стратегий развития сферы досуга обусловлена свободой предпринимательской деятельности и широким многообразием форм ее воплощения. С точки зрения развития в рамках региона перспективы развития сферы досуга могут быть сведены к двум стратегиям: роста и стабилизации. Кроме того, возможна и ликвидация досуговых сервисов — в сложных условиях кризиса распространены именно тенденции остановки работы предприятий различных видов деятельности. Однако подобные действия не относятся к стратегическим направлениям развития, а противодействие кризисным явлениям выступает защитным компонентом стратегии стабилизации.

Данная стратегия наиболее сложна, так как реализуется в условиях ограниченности как бюджетных ресурсов, так и рыночных возможностей предоставления рекреационно-досуговых услуг.

Стратегия стабилизации предполагает реализацию «защитных» действий, направленных на сохранение и последующее развитие сферы досуга. Поэтому отдельные мероприятия по сокращению системы рекреационно-досуговых услуг, такие как снижение расходов, закрытие предприятий, сокращение штатов и пр., должны реализовываться с целью формирования новой жизнеспособной системы обслуживания в данной сфере.

В нацеленности на перспективы роста заключается сущность стратегической ориентации защитных мероприятий. Это означает, что должны быть четко сформулированы цели и задачи, ради которых проводятся сокращения и ликвидационные действия.

Само проведение данных мероприятий должно осуществляться при полном понимании их необходимости всеми участниками сферы досуга — как потребителями, так и поставщиками услуг. Это требует раскрытия содержания существующих проблем и возможностей их преодоления. В данном направлении — в выстраивании полноценных доверительных коммуникаций, обосновании необходимости изменений, поиске новых ориентиров деятельности и формировании уверенности в их достижимости — роль Ассоциации предприятий досуга может быть значительной.

Исходя из раскрытого выше содержания в рамках стратегии стабилизации проводится глубокий анализ существующего положения дел с целью уменьшения затрат, рационализации услуг, повышения доходности сервисов, определяются перспективы перестройки системы управления.

Целью данной стратегии является формирование внутренних источников роста в условиях кризиса и стагнации путем перегруппировки и модернизации деятельности рекреационно-досуговых предприятий. При этом усилия направляются как на перспективные процессы, так и на ослабление воздействия существующих факторов кризиса и стагнации.

Кроме защиты и сохранения стратегия стабилизации в досуговой сфере предполагает достижение умеренного роста для обеспечения удовлетворения потребностей в рекреации и психоэмоциональном восстановлении. Выстраивание коммуникаций в ходе преобразований и поиск способов перехода от сокращения деятельности к стабильной работе требует особой управленческой точности, так как реализуется при сложном финансовом состоянии, определяемом постоянными затратами и отсутствием доходности, в условиях административных противоборств и сложного социально-психологического климата в руководстве и трудовых коллективах. В этих условиях выстраивание коммуникаций с потребителями, предложение им услуг, которые не полностью отвечают их требованиям и могут не соответствовать привычному уровню потребления, крайне сложно и может вызывать конфликты на всех уровнях функционирования предприятий досуга. Для решения проблем развития, преобразования и регулирования сферы досуга, особенно при введении дополнительных нормативных актов, необходим постоянный мониторинг отношений с потребителями, выявление узких мест для их последующей ликвидации и определение направлений максимально эффективного использования внутренних и внешних возможностей обеспечения рекреации трудовых ресурсов.

Таким образом, реализация стратегии стабилизации наиболее сложна, но и наиболее востребована в современных условиях развития, характеризующихся постоянным возникновением различных вызовов.

Реализация стратегии роста предполагает благоприятные условия: повышение платежеспособного спроса, рост рынка. Для сферы досуга переход на стратегию роста в значительной степени определяется именно внешними причинами, однако при формировании мощных адаптивных внутренних механизмов развития реализация стратегии роста возможна и при нестабильных внешних условиях за счет максимально эффективного использования ресурсов, повышения доходов от коммерческой деятельности и их рационального использования. Именно на формирование данных механизмов нацелена современная адаптация предприятий досуга к новым условиям, которая должна позволить расширить источники финансирования рекреационной деятельности.

Стратегия роста — это не просто повышение объемов расходования средств, а формирование более эффективных и адаптивных механизмов хозяйствования сферы досуга. Экстенсивное повышение оплаты за получаемые услуги не является источником действительного роста и развития и не способствует становлению эффективной структуры сферы досуга. Поэтому в стратегии развития системы рекреационно-досуговых услуг в качестве ориентиров должны быть представлены не просто цели увеличения объемов предоставляемых услуг, а отражены новые модели взаимодействия с потребителями и учтены вопросы повышения качества услуг, их предоставления на уровне лучших отраслевых стандартов.

Рассмотренные стратегии не являются обособленными направлениями долгосрочного управления предприятиями досуга, а диалектически сменяют друг друга при изменении социально-экономических условий развития. Выбор конкретного вида стратегии определяет содержание мероприятий, которые могут быть реализованы в рамках поддержки бизнеса региональными властями для содействия количественному и качественному росту рекреационно-досуговых услуг, обеспечению эффективного восстановления рабочей силы.

Роль досуга постоянно возрастает в жизни общества и отдельного человека. При этом вопросам организации деятельности в сфере досуга уделяется недостаточно внимания: решения о формах и способах его проведения принимаются индивидами самостоятельно, нередко стихийно, а работа рекреационно-досуговых

предприятий анализируется преимущественно как финансово-коммерческая деятельность предприятий сферы услуг без учета ее значения для воспроизводства рабочей силы. Между тем предприятия, оказывающие услуги по организации досуга, становятся масштабными сервисно-производственными комплексами, оказывающими не только экономическое, но и социальное влияние. Обладая значительными возможностями воздействия на эмоционально-психологическое состояние потребителей, развлекательные услуги способны приводить к деструктивным последствиям и не обеспечивать полноценного восстановления рабочей силы, что еще раз подтверждает необходимость формирования специальных механизмов регулирования данной сферы.

Для долговременного устойчивого развития сферы досуга и реализации ее потенциала необходимо воплощение социально-ценностного подхода, предполагающего учет социально-этичных норм общества и наличие культурно-просветительского контента в содержании оказываемых развлекательных услуг.

Продвижение социально-ценностного подхода может осуществляться региональными властями, оказывающими основное управленческое воздействие на данную сферу экономики в рамках регулирования потребительского рынка региона.

Для реализации усилий властей и использования механизмов саморегулирования сферы досуга предлагается создание специализированной организации, способной выполнять координационно-согласительные функции, обеспечивать распространение передового опыта и содействовать информационно-аналитическому обоснованию принимаемых нормативно-правовых решений.

Наличие такого организационного механизма позволит сформировать и реализовать долгосрочную стратегию развития сферы досуга, обеспечив тем самым условия для полноценного восстановления и роста физических и духовных сил жителей региона.

Список литературы

1. *Фахрутдинова, Е. В.* Качество свободного времени как показатель оценки качества жизни населения / Е. В. Фахрутдинова // Экономические науки. — 2013. — № 12 (109). — С. 80–83.

2. *Маркс, К.* Сочинения : в 50-ти т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. — 2-е изд. — Москва : Государственное издательство политической литературы, 1960. — Т. 23 : Капитал. Критика политической экономии. — Т. 1. — 907 с.

3. *Клюско, Е. М.* Современное состояние категориального аппарата теории досуга (по материалам зарубежных исследований) / Е. М. Клюско // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2016. — № 1 (69). — С. 170–181.

4. *Седова, Н. Н.* Досуговая активность граждан / Н. Н. Седова // Социологические исследования. — 2009. — Т. 308, № 12. — С. 56–68.

5. *Kelly, J. R.* Leisure and Society: A Dialectical Analysis / J. R. Kelly // Leisure Studies: Prospects for the Twenty-First Century / ed. by E. L. Jackson, T. L. Burton. — State College, PA : Venture Publishing, 1999. — P. 53–68.

6. *Cooper, W.* Some Philosophical Aspects of Leisure Theory / W. Cooper // Leisure Studies: Prospects for the Twenty-First Century / ed. by E. L. Jackson, T. L. Burton. — State College, PA : Venture Publishing, 1999. — P. 3–15.

7. *Андреева, С. В.* Экстремальный досуг и свобода личности в обществе риска и потребления / С. В. Андреева // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. — 2011. — № 16. — С. 192–198.

8. *Понукалина, О. В.* Досуг в обществе массового потребления: концептуальные рамки исследования / О. В. Понукалина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. — 2009. — Т. 9, вып. 1. — С. 23–27. — DOI 10.18500/1818-9601-2009-9-1-23-27.

9. Культурно-досуговая сфера Москвы в оценках населения. — Москва : Серебряные нити, 2006. — 125 с.

10. *Брус, Е.* Экономика впечатлений: как не упустить тренд / Е. Брус // Т-Банк. — 07.06.2024. — URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/skolko-tratyat-na-razvlecheniya (дата обращения: 11.04.2026). — Текст : электронный.

11. За год расходы россиян на досуг выросли почти вдвое // ФинЭкспертиза. — 2025. — 19 февраля. — URL: https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2025/raskhod-na-dosug (дата обращения: 11.04.2026). — Текст : электронный.

12. ВЦИОМ выяснил, как россияне любят проводить свой досуг // ТАСС. — 28.07.2022. — URL: https://tass.ru/obschestvo/15330353 (дата обращения: 11.04.2026). — Текст : электронный.

13. *Рожков, Р.* Рынок развлечений в России удвоится к 2029 году и достигнет 2 трлн рублей / Р. Рожков // Forbes. — 25.04.2025. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/535915-rynok-razvlecenij-v-rossii-udvoitsa-k-2029-godu-i-dostignet-2-trln-rublej (дата обращения: 11.04.2026). — Текст : электронный.

14. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Ростовской области на период до 2030 года : Постановление Правительства Ростовской области от 26.12.2018 № 864. — URL: https://www.donland.ru/documents/10066 (дата обращения: 11.04.2026). — Текст : электронный.

References

1. *Fakhrutdinova, E.* Quality of Free Time as an Indicator of the Quality of Life of the Population / E. Fakhrutdinova // Economic Sciences. — 2013. — № 12 (109). — P. 80–83.

2. *Marx, K.* Collected Works : in 50 volumes / K. Marx, F. Engels. — 2nd ed. — Moscow : State Publishing House of Political Literature, 1960. — Vol. 23 : Capital. A Critique of Political Economy. — Vol. 1. — 907 p.

3. *Klyusko, E.* The Current State of the Categorical Framework of Leisure Theory (Based on Foreign Research) / E. Klyusko // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. — 2016. — № 1 (69). — P. 170–181.

4. *Sedova, N.* Leisure Activity of Citizens / N. Sedova // Sociological Studies. — 2009. — Vol. 308, № 12. — P. 56–68.

5. *Kelly, J. R.* Leisure and Society: A Dialectical Analysis / J. R. Kelly // Leisure Studies: Prospects for the Twenty-First Century / ed. by E. L. Jackson, T. L. Burton. — State College, PA : Venture Publishing, 1999. — P. 53–68.

6. *Cooper, W.* Some Philosophical Aspects of Leisure Theory / W. Cooper // Leisure Studies: Prospects for the Twenty-First Century / ed. by E. L. Jackson, T. L. Burton. — State College, PA : Venture Publishing, 1999. — P. 3–15.

7. *Andreeva, S.* Extreme Leisure and Individual Freedom in a Society of Risk and Consumption / S. Andreeva // Bulletin of the Kemerovo State University of Culture and Arts. — 2011. — № 16. — P. 192–198.

8. *Ponukalina, O.* Leisure in a Mass Consumption Society: Conceptual Frameworks for Research / O. Ponukalina // Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Sociology. Politology. — 2009. — Vol. 9, Iss. 1. — P. 23–27. — DOI 10.18500/1818-9601-2009-9-1-23-27.

9. Cultural and Leisure Sphere of Moscow as Assessed by the Population. — Moscow : Serebryanye niti, 2006. — 125 p.

10. *Brus, E.* Experience Economy: How Not to Miss the Trend / E. Brus // T-Bank. — 07.06.2024. — URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/skolko-tratyat-na-razvlecheniya (date of access: 11.04.2026). — Text : electronic.

11. Russians' Spending on Leisure Has Almost Doubled in One Year // Fin Expertiza. — 2025. — February, 19. — URL: https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2025/raskhod-na-dosug (date of access: 11.04.2026). — Text : electronic.

12. VTsIOM Finds Out How Russians Like to Spend Their Leisure Time // TASS. —

28.07.2022. — URL: https://tass.ru/obschestvo/15330353 (date of access: 11.04.2026). — Text : electronic.

13. *Rozhkov, R.* Russia's Entertainment Market to Double by 2029 and Reach RUB 2 Trillion / R. Rozhkov // Forbes. — 25.04.2025. — URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/535915-rynok-razvlecenij-v-rossii-udvoitsa-k-2029-godu-i-dostignet-2-trln-rublej (date of access: 11.04.2026). — Text : electronic.

14. On Approval of the Strategy for Socio-Economic Development of the Rostov Region for the Period Until 2030 : Decree of the Government of the Rostov Region № 864 from 26.12.2018. — URL: https://www.donland.ru/documents/10066 (date of access: 11.04.2026). — Text : electronic.

Об авторах

Григорьев Денис Сергеевич, *аспирант, Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия, den23443@gmail.com.*

Змияк Сергей Сергеевич, *доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; профессор кафедры маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, sergey_zm@list.ru.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 01.04.2026; одобрена после рецензирования 17.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Григорьев Д. С., Змияк С. С.

About the Authors

Denis Grigoryev, *Postgraduate Student, South-Russian Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, den23443@gmail.com.*

Sergey Zmiyak, *Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management — Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Professor of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, sergey_zm@list.ru.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 01.04.2026; approved after reviewing on 17.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 D. Grigoryev, S. Zmiyak

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.013
УДК 331.101.3

УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЕМ И МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Прядко И. А.[1]*, Айдинова Д. Х.-М.[2], Зау А. М.[3]
[1] *Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия*
[2] *Карачаево-Черкесский государственный университет имени У. Д. Алиева, Карачаевск, Россия*
[3] *Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия*
* *iapryadko@sfedu.ru*

Аннотация. *Введение.* В статье проведено исследование направлений, возможностей и инструментария управления стимулированием и мотивацией персонала в условиях, когда ограничены финансовые возможности организации и очевидно понимание того, что нематериальные стимулы играют важную роль в управлении организацией и повышении производительности труда. Цель — определить методический инструментарий мотивации персонала к более эффективному труду и дать рекомендации по использованию методов стимулирования работников для обеспечения устойчивого корпоративного и экономического развития организации в будущем. *Материалы и методы.* Методический аппарат исследования базируется на концептуально-теоретических заключениях об управлении стимулированием и мотивацией персонала, в основе которых лежат мотивационные теории, обобщающие научные выводы о моделях и методах стимулирования и вознаграждения персонала. Использование фундаментальных методов (синтеза, анализа, обобщения) для систематизации знаний о стимулировании и мотивации позволили выделить ключевые из них с учетом особенностей менталитета граждан разных стран. *Результаты исследования.* Анализ опубликованных результатов мониторинга показывает неоднозначную динамику вовлеченности сотрудников, что требует адаптации мер мотивационного и стимулирующего характера. На основе критического анализа концепций стимулирования персонала определены факторы, которые оказывают влияние на трансформацию классических моделей мотивации: макроэкономическая нестабильность и финансовые ограничения, цифровизация, различия в приоритетах руководства и подчиненных, изменение ценностных ориентиров. Исходя из их представлений, предложено соотнесение методов и инструментов стимулирования в соответствии с учетом конкретных обстоятельств и ситуации внешней и внутренней среды, а также механизм стимулирования, совместимый с мотивацией и теми производственными результатами, которых добивается каждый сотрудник. *Обсуждение и заключение.* В статье сформулирован ряд рекомендаций для руководителей компаний и HR-специалистов, для которых повышение эффективности управления мотивацией в современных экономических условиях является важной задачей, а именно: дифференцированный подход при выборе методов стимулирования, построение внутренних коммуникаций, выбор лидера в коллективе, гибкость и адаптивность системы мотивации под потребности каждого сотрудника, сохранение основного персонала. Использование методического инструментария и перечисленных рекомендаций позволит руководству организации не только сохранить здоровый климат в коллективе, но и добиться роста производительности труда, экономических результатов деятельности компании.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, экономические условия, вовлеченность сотрудников, устойчивое развитие организации, заработная плата, нематериальное и материальное стимулирование, производительность труда.

Для цитирования: Прядко И. А., Айдинова Д. Х.-М., Зау А. М. Управление стимулированием и мотивацией персонала в условиях развития организации. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):170-181. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.013.

Research article

JEL O15

MANAGEMENT OF EMPLOYEE INCENTIVES AND MOTIVATION IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

***Pryadko I.*[1]*, *Aydinova D.*[2], *Zau A. M.*[3]**
[1] *Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*
[2] *Aliev Karachay-Cherkess State University, Karachaevsk, Russia*
[3] *Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia*
** iapryadko@sfedu.ru,*

Abstract. *Introduction.* The article explores the directions, opportunities, and tools for managing staff incentives and motivation in a limited financial environment, emphasizing the importance of non-monetary incentives in organizational management and productivity enhancement. The goal is to identify the methodological tools for motivating staff to work more efficiently and to provide recommendations for using employee incentives to ensure sustainable corporate and economic development in the future. *Materials and methods.* The methodological framework of this study is based on conceptual and theoretical conclusions about the management of staff incentives and motivation, which are based on motivational theories that summarize scientific findings about models and methods of staff incentives and rewards. The use of fundamental methods (synthesis, analysis, and generalization) to systematize knowledge about incentives and motivation has allowed us to identify key aspects of these concepts, taking into account the specificities of the mentalities of citizens in different countries. *Research results.* The analysis of published monitoring data indicates fluctuations in employee engagement, highlighting the need to adapt motivational and incentive measures. Based on a critical analysis of personnel incentive concepts, the factors that influence the transformation of classical motivation models have been identified: macroeconomic instability and financial constraints, digitalization, differences in the priorities of management and employees, and changes in values. Based on their understanding, a correlation has been proposed between the methods and tools of stimulation, taking into account the specific circumstances and the situation in the external and internal environment, as well as a stimulation mechanism that is compatible with motivation and the production results achieved by each employee. *Discussion and conclusion.* The article provides a number of recommendations for company managers and HR specialists, for whom improving the efficiency of motivation management in today's economic environment is an important task. These recommendations include a differentiated approach to selecting incentive methods, building internal communication channels, choosing a team leader, and ensuring that the motivation system is flexible and adaptable to

the needs of each employee, as well as retaining key personnel. Using the methodological tools and the recommendations listed will enable the organization's management not only to maintain a healthy work environment but also to achieve growth in labor productivity and the company's economic performance.

Keywords: motivation, incentives, economic conditions, employee engagement, sustainable development of the organization, wages, non-material and material incentives, and labor productivity.

For citation: Pryadko I., Aydinova D., Zau A. M. Management of Employee Incentives and Motivation in the Context of Organizational Development. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):170-181. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.013.

Введение

Современный этап развития экономических отношений характеризуется глобальным переосмыслением роли труда в жизни человека. Меняются приоритеты сотрудников — они ставят во главу угла возможность самореализации, ценностные ориентиры, психологический комфорт, а не заработную плату. Поэтому в настоящее время управление мотивацией и стимулированием работников перестает быть обыденной функцией, а становится одним из основных факторов конкурентоспособности бизнеса.

Корпорации в России и за рубежом сталкиваются с резонансной ситуацией, когда финансовые возможности ограничены, но при этом растут требования работников к качеству места труда, оборудованию, атмосфере рабочего места.

По данным Всероссийского мониторинга вовлеченности персонала компании «ЭКОПСИ», в 2023 г. индекс вовлеченности вырос до 69 % после снижения до 66 % в 2022 г. Среди участников исследования 74 % составляли специалисты и 26 % — руководители [1]. В связи с этим актуализируется целесообразность определения и систематизации современных подходов к управлению мотивацией и стимулированием в организациях, а также выработка практических рекомендаций по адаптации систем мотивации в условиях экономических вызовов и угроз, что и явилось целью настоящего исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие исследовательские задачи: провести анализ зарубежного опыта в области мотивации и стимулирования персонала, эволюции теоретических концепций мотивации применительно к текущим условиям; выявить ключевые вызовы и тренды в области стимулирования персонала; систематизировать современные методы и инструменты мотивации; разработать рекомендации по проектированию эффективных мотивационных систем.

Методы и материалы

В рамках исследования применен комплекс общенаучных методов исследования, в частности синтез информации и сравнительный анализ при анализе трансформации методов стимулирования и мотивации персонала в современных экономических условиях. Логический анализ применен для систематизации представленных методов мотивации персонала организации. Исследование базируется на использовании системного подхода для обобщения выводов современных концепций мотивации персонала, формирования научно-практических рекомендаций по эффективному стимулированию персонала.

Обсуждение

Одним из важнейших факторов, определяющих взаимоотношения между сотрудниками и организацией, является мотивация. Российский опыт показывает, что в обществе утвердилось мнение о том, что лучшей наградой за труд являются деньги. Однако западные практики показывают, что такой подход является не

единственным. Наличие ряда мотивационных теорий, обобщающих научные выводы о моделях и методах стимулирования и вознаграждения персонала, позволяют применять их в разных странах, но с учетом особенностей менталитета граждан.

На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире, чем в России. В России принято считать, что человек трудится исключительно ради заработной платы. Безусловно, заработная плата важна, но если компания создаст для сотрудника некие дополнительные стимулы к эффективной работе в виде посещения курсов повышения квалификации либо абонемента в зоне его внерабочих интересов, то лояльность сотрудника к такой компании кратно вырастет.

В зарубежных компаниях существенную роль играет нематериальная мотивация. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники — главная ценность компании, которую нужно беречь, ведь от эффективности их работы зависят финансовые результаты деятельности компании.

Проведем исследование некоторого мирового опыта использования основных подходов к мотивации персонала.

Рассмотрим основные подходы к мотивации персонала в корпорациях США [2, с. 7]. Соединенные Штаты Америки — идеологи современных методов ведения бизнеса. Американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе с акцентом на индивидуализм, индивидуальным принятием решения на основе служебных полномочий, осуществлением краткосрочного найма. Американская организация характеризуется быстрой оценкой и продвижением персонала по службе, специализацией деятельности, формальными, количественными методами оценки персонала. Человек считается одним из средств достижения целей организации.

Основными стратегическими средствами реализации целей функционирования организации в США являются материальная заинтересованность и конкуренция. Американцы адаптированы к системе, в которой работник продает свою работу за определенную плату.

Рассмотрим систему мотивации персонала в японских компаниях [2, с. 8]. В Японии практика управления характеризуется ориентацией на человека. Подход к человеку как к личности. Японского работника оценивают по его вкладу в работу коллектива и в совокупную производительность компании. Японские компании тщательно отбирают и оснащают своих сотрудников по функциональным группам. Долгосрочная занятость — это главная отличительная черта японских компаний. Основными стратегическими средствами достижения целей функционирования в Японии считают верность и единство работников организации, их плотное и непрерывное сотрудничество.

Система мотивации персонала во Франции характеризуется сочетанием материальных и нематериальных стимулов [3]. Существенную роль играют установленные нормы рабочего времени, социальное и медицинское страхование, гибкие формы организации труда и корпоративное питание. В соответствии с действующим трудовым регулированием стандартная продолжительность рабочей недели составляет 35 часов. Подобные инструменты направлены на создание благоприятных условий труда и повышение заинтересованности работников в результатах деятельности организации.

Можно сделать некоторый промежуточный вывод. В России стоит ориентироваться на опыт западных коллег, но нельзя копировать его, потому что механическое копирование зарубежного опыта не даст никакого эффекта. Тем не менее не следует забывать о том, что сотрудники компании могут и должны использовать нематериальные стимулы только в том случае, когда финансовые потребности сотрудников удовлетворены.

Традиционные теории мотивации (содержательные теории Маслоу [4, с. 127], Херцберга [5, с. 58], Макклелланда [6, с. 94]

и процессуальные теории Врума [7, с. 113], Адамса [8, с. 507], Портера-Лоулера [9, с. 134]) заложили основу исследования потребностей человека и механизмов трудовой мотивации.

Однако необходимо учитывать, что современные условия управления требуют критического подхода к их использованию. Ван Чжэни отмечает в своем исследовании, что нужно пересмотреть устаревшие допущения о том, что только деньги являются мотивом стимулирования эффективного труда работников, а также то, что материальное вознаграждение может одинаково эффективно стимулировать всех сотрудников [10, с. 86].

Современные исследования, например монография «Современные технологии управления персоналом» под редакцией В. П. Пугачева и Е. А. Пановой, рассматривают мотивацию как целостный, системный процесс взаимодействия субъективных и объективных факторов, возникающих в условиях коллективных и индивидуальных потребностей и конструктивных и деструктивных условий [11, с. 26]. Такой тезис подчеркивает необходимость перехода к мотивации как сложному, динамичному явлению и отказ от линейных моделей «стимул-реакция».

Теоретическим новшеством последних лет является смещение акцента с внешнего стимулирования на создание условий для самомотивации. Согласно теории самодетерминации Деси и Райана, существуют три базовые психологические потребности, удовлетворение которых ведет к аутентичной внутренней мотивации, а именно: autonomy, competence, relatedness [12, с. 70].

При выстраивании системы мотивации и стимулирования сотрудников в организации необходимо иметь ввиду, что в условиях современной креативной экономики, требующей неординарных подходов при решении ряда проблем, именно внутренняя мотивация становится главным драйвером инновационной активности и высокой результативности работников [13; 14, с. 62].

Результаты исследования

Проведенный анализ исследований последних лет позволяет определить ряд факторов, которые меняют представление и концептуальную основу классических моделей мотивации.

1. Макроэкономическая нестабильность и финансовые ограничения. Во время кризисов и финансовой неопределенности организации должны изыскать возможности поддерживать результативность персонала при ограниченных ресурсах. Сокращение выручки влечет снижение финансовых возможностей по организации стимулирующих выплат (премий, оплаты за выработку и т. п.). Безусловно, такая ситуация негативно сказывается на моральном духе сотрудников, снижает производительность труда и увеличивает текучесть кадров. Поэтому в кризис руководство должно искать нестандартные приемы нематериальной мотивации, гибкие подходы к стимулированию эффективности труда работников.

2. Цифровизация и новые формы занятости. Условия цифровой экономики требуют от работников приобретения новых навыков, более высокого уровня цифровой культуры, формирования инновационного мышления, гибкости [15, с. 164]. С одной стороны, цифровые инструменты экономят рабочее время и открывают новые профессиональные возможности, а с другой стороны, возникают новые условия: удаленная занятость, разница в уровне цифровой грамотности, обостренная конкуренция на рынке труда.

3. Различия в восприятии руководства и персонала. Исследование Edelman Trust Barometer, проведенное в 2024 г., выявило тревожный феномен — economic optimism gap. В настоящее время наблюдается разрыв в 39 % между руководителями высшего звена и рядовыми сотрудниками в оценке будущих экономических перспектив [16, с. 7]. Сотрудники в два раза меньше готовы брать на себя дополнительную неоплачиваемую работу, чем руководители. Такая ситуация подрывает доверие и делает стандартные управленческие

решения, рассчитанные на выполнение сотрудником среднего звена, менее эффективными, что возлагает дополнительные трудозатраты на руководство.

4. Изменения ценностных ориентиров и поколений. На рынок труда активно выходит поколение Z, чьи ценности существенно отличаются от ценностей предыдущих поколений. Молодые специалисты ценят возможности быстрого карьерного роста, гибкие условия труда, прозрачность корпоративных ценностей и реальные социальные инициативы организации [17, с. 725]. Для них работа — это возможность проявить себя, изменить мир к лучшему, а не только источник дохода.

Нивелирование влияния вышеперечисленных факторов сводится к тому, что необходимо модернизировать подходы к мотивации и стимулированию эффективности труда персонала с учетом современных трендов. Следовательно, можно выделить следующие.

1. Цифровизация HR-процессов и использование больших данных. Современные HR-системы позволяют собирать и анализировать огромные массивы данных о вовлеченности, производительности и удовлетворенности сотрудников. Использование такой аналитики дает возможность выявлять группы риска, прогнозировать текучесть кадров и воздействовать на демотивирующие факторы. Цифровые платформы становятся основой для интеграции HR-стратегий с цифровыми бизнес-стратегиями.

2. Ранжирование. Внедрение рейтингов, баллов за эффективное выполнение трудовых задач, уровней, соревнований подразделений, филиалов компании помогает превратить рутинные задачи в соревновательный процесс, что стимулирует здоровую конкуренцию и формирует командный дух. Особенно эффективны эти подходы для поколений Y и Z.

3. Разработка персональных мотивационных стратегий. На смену универсальным схемам приходят персональные предложения для наиболее эффективных сотрудников. Здесь важно понимать личные жизненные ценности каждого, его приоритеты [18, с. 240]. Такой подход на практике может выглядеть как «меню льгот», начиная с формирования индивидуального плана развития до гибкого графика (без потери производительности труда) или возможности выбора проектов. Такой подход требует от HR-специалистов и руководителей аналитических навыков, интуиции, психологических навыков и развитой эмпатии.

4. Стиль наставника. Предполагает наличие у наставника компетенций, профессионального опыта, помогающего раскрыть потенциал сотрудников, подтолкнуть их к профессиональному росту, что позволит повысить лояльность, обеспечить снижение текучести кадров в компаниях, использующих опыт наставников.

5. Психологическая безопасность и well-being. Психологическая безопасность — состояние, при котором сотрудники чувствуют себя уверенно, комфортно, могут выражать свое мнение, задавать вопросы, признавать ошибки без страха порицания, материального наказания или психологического давления со стороны руководства и коллег. Именно психологическая безопасность рассматривается как ключевой фактор командной результативности [15, с. 165]. Благополучие сотрудников рассматривается через призму создания комфортной среды в коллективе и на рабочем месте каждого.

6. Усиление роли социальной ответственности и корпоративной культуры. Формирование высокого уровня корпоративной культуры должно быть основано на доверии, уважении и прозрачности корпоративных отношений, что является мощным нематериальным мотиватором [19, с. 130]. В условиях неопределенности на рынке труда сотрудники с большой долей вероятности выберут компанию, в которой уделяется внимание корпоративной культуре. Социальная ответственность также высоко ценится современными работниками. Они хотят гордиться компанией, в которой работают, видеть, что она приносит пользу обществу, поддерживает близкие им ценности, а также является престижной с точки зрения имиджевых характеристик.

Обобщим исследовательские выводы (табл. 1).

Таблица 1 — **Соотнесение методов и инструментов мотивации (методический инструментарий)***
Table 1 — **Correlation between Motivation Methods and Tools (Methodological Toolkit)**

Категория методов	Традиционные инструменты	Инновационные инструменты
Материальная мотивация	Оклад, премии по KPI, процент от продаж, годовые бонусы	Система «меню льгот», стратегические персонализированные программы личного роста, прозрачная привязка к командным результатам
Нематериальная мотивация	Доска почета, грамоты, благодарности, ведомственные награды, корпоративные праздники для коллектива	Программа признания «Сотрудник месяца», публичная похвала в социальных сетях, на официальном сайте компании, возложение обязанностей наставника с присвоением соответствующего статуса
Профессиональное и личное развитие	Плановое повышение квалификации, тренинги	Индивидуальные планы развития, медицинская страховка, дни здоровья, фитнесс-зал на территории компании
Организационные	Современное стационарное рабочее место, нормированный график	Гибкий график, удаленная/гибридная работа, комфортные зоны отдыха, эргономика, современное цифровое рабочее место
Ценностно-культурные	Миссия компании на сайте, инклюзивная среда	ESG-инициативы, волонтерство, прозрачность стратегии, вовлечение в принятие корпоративных профессиональных решений

** Составлена авторами по данным [4–19].*

В современных экономических условиях важной компонентой хозяйствования становится механизм стимулирования персонала, в основе которого лежит международно признанная теория стимулирования, учитывающая конкретные условия в стране в совокупном представлении с отраслевыми особенностями, а также разработка конкретных стимулов и мер, исходящих из различного функционала и результатов работы сотрудников.

Механизм стимулирования должен быть совместим с мотивацией и теми производственными результатами, которых достигает каждый конкретный сотрудник. Мотивация как раз выступает той основой, на которой выстраивается механизм стимулирования, включающий ряд инструментов, ориентированных на каждого конкретного сотрудника.

Важно понимать, что механизм стимулирования не приносит результат, когда не соответствует мотивам сотрудников. При этом нематериальные стимулы, с одной стороны, должны создавать эффект для каждого сотрудника, а с другой стороны, формировать синергетический эффект для организации. При разработке механизма стимулирования нужно опираться на теорию вариаций, в основе которой лежит постулат о том, что ни один теоретический вывод, ни один концептуальный подход не применим ко всем практическим ситуациям в равной мере. Следует выбирать метод стимулирования и определенные инструменты в соответствии и с учетом конкретных обстоятельств и ситуации внешней и внутренней среды.

Выделим методы механизма стимулирования персонала.

1. Увязка целей развития. Основным фактором, который необходимо учитывать, является то, что для достижения желаемых результатов необходимо установить определенную связь с потребностями работников. Важна взаимоувязка стратегических целей развития организации и личных целей ключевых сотрудников.

2. Вознаграждение. Стимулирование может быть материальным и нематериальным. С финансовой точки зрения — это инструменты премиального вознаграждения, льгот, повышенной заработной платы. С нематериальной точки зрения — это стабильность развития организации, атмосфера, наличие питания, командной слаженной работы, возможности для самопроявления и высказывания инициатив.

3. Институциональная принадлежность. Существует целостная и взаимосвязанная система, которая будет регулировать взаимодействие сотрудников и с помощью которой сотрудники будут четко ориентироваться на то, что компания выстроила систему мер поощрения, которая доступна и понятна каждому сотруднику.

4. Корпоративная культура. В основе лежит абсолютное понимание сотрудниками миссии, целей и задач компании, в которой они работают. Корпоративная культура компании, которая соответствует жизненным ценностям сотрудника, выступает в качестве стимула для людей идти вперед, способствуя развитию организации в стратегическом будущем.

5. Работа руководителя как ориентир (образец) для сотрудника. Пример эффективной работы руководителя — это один из лучших мотиваторов и ориентиров для сотрудников.

Заключение

Сформулируем ряд рекомендаций для руководителей компаний и HR-специалистов, которые ставят задачи по повышению эффективности управления мотивацией в современных экономических условиях.

1. Дифференцированный подход. Управление мотивацией выстраивается в зависимости от уровня устойчивости организации. При достаточном уровне финансовой стабильности акцентируется внимание на реализации долгосрочных программ развития и персонализации льгот. В кризисных условиях делается акцент на прозрачности коммуникаций, укреплении корпоративной культуры, максимальном использовании немонетарных стимулов (признание, автономия, постановка интересных задач).

2. Построение внутренних коммуникаций как приоритетное направление. Важна открытость приоритетов стратегии развития компании перед сотрудниками. Формирование управленческих решений с позиции открытости и обозначения вклада каждого сотрудника в общий результат [14, с. 62]. Именно прозрачность в управлении и коллективе является фундаментом доверия.

3. Выбор лидера в коллективе. Лидер в организации может выполнить две противоположные роли — мотиватора или демотиватора. Поэтому важно стимулирование лидера к правильному настрою коллектива и плотному взаимодействию с руководством организации. Как правило, лидерами небольших коллективных групп выступают руководители среднего звена, которых важно учить эмпатии, конструктивной обратной связи, проводить их обучение по программам наставнического стиля управления. Такие инвестиции обладают высоким ROI.

4. Гибкость и адаптивность системы мотивации. Такая система должна иметь возможность пересмотра с учетом изменений внешней среды стратегии компании и структуры персонала. Важно вовремя вносить изменения во взаимоотношения в коллективе, мониторить динамику настроения, проводить регулярные опросы.

5. Необходимость в сохранении основного персонала. Устойчивость состава персонала, отсутствие текучести кадров означает обеспечение их долгосрочной востребованности в коллективе. Организации, которые вкладывают средства в развитие сотрудников, таким образом формируют внутреннюю среду организации, способную обеспечить устойчивость в условиях кризиса за счет слаженной командной работы.

Таким образом, управление стимулированием и мотивацией в современных экономических условиях представляет

собой сложную многофакторную задачу, решение которой должно базироваться на человекоцентричности руководства, переходе на наставническую модель поведения, формировании открытой среды в коллективе.

При этом важно понимать, что традиционная парадигма, основанная преимущественно на материальном стимулировании, в современных условиях не обеспечивает в полной мере необходимого уровня мотивации работников.

Исследование позволяет сделать вывод, что современная мотивационная система — это совокупность ряда взаимосвязанных элементов: возможностей для развития в организации, формирования ценностей и смыслов, справедливого распределения функций, открытости миссии и понимания сотрудниками направлений и целей развития организации, что образует экосистему, ориентированную на рост производительности труда за счет нематериальных стимулов.

Наиболее важными в такой системе являются персонализация, сильное лидерство, фокус на благополучие, цифровизация ряда рутинных функций для освобождения времени для обоснования решений по стратегическому развитию. Именно нематериальные стимулы в гибридных системах управления, которые направлены на рост финансовых результатов, становятся доминирующими при организации современного бизнеса.

Список литературы

1. Уровень вовлеченности сотрудников в среднем составил 69 % // Клуб ОЦО. — 2024. — 10 июня. — URL: https://sscclub.ru/post_news/uroven-vovlechennosti-sotrudnikov-v-srednem-sostavil-69 (дата обращения: 31.05.2026). — Текст : электронный.

2. *Ильченко, С. В.* Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала / С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. — 2021. — № 1 (21). — С. 4.

3. *Кашежев, З. Л.* Методы мотивации сотрудников в эпоху постоянной модернизации экономических и социальных укладов / З. Л. Кашежев // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 12. — С. 4675–4688. — DOI 10.18334/ce.15.12.114132.

4. *Маслоу, А.* Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2019. — 400 с. — (Мастера психологии).

5. *Херцберг, Ф.* Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; под общ. ред. Е. А. Борисовой. — Москва : Вершина, 2006. — 238 с.

6. *Макклелланд, Д.* Мотивация человека / Д. Макклелланд. — Санкт-Петербург : Питер, 2007. — 672 с.

7. *Vroom, V. H.* Work and Motivation / V. H. Vroom. — New York : Wiley, 1964. — 331 p.

8. *Adams, J. S.* Inequity in Social Exchange / J. S. Adams // Advances in Experimental Social Psychology. — 1965. — Vol. 2. — P. 267–299. — DOI 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

9. *Porter, L. W.* Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. — Homewood, IL : R. D. Irwin, 1968. — 209 p.

10. *Ташкинов, А. Г.* Концептуальные основы вовлечения персонала в кайдзен на предприятии / А. Г. Ташкинов // Кадровик. — 2025. — № 1. — С. 83–94.

11. Современные технологии управления персоналом : монография / В. П. Пугачев, Е. А. Панова, Е. В. Батоврина [и др.] ; под ред. В. П. Пугачева, Е. А. Пановой. — Москва : КДУ, 2025. — 210 с. — DOI 10.31453/kdu.ru.978-5-00247-076-1-2025-210.

12. *Ryan, R. M.* Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being / R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, № 1. — P. 68–78. — DOI 10.1037/0003-066X.55.1.68.

13. *Гордеева, Т. О.* Теория самодетерминации: настоящее и будущее.

Часть 1: Проблемы развития теории / Т. О. Гордеева // Психологические исследования. — 2010. — Т. 3, № 12. — DOI 10.54359/ps.v3i12.906.

14. *Волков, И. В.* Возможности теории самодетерминации для изучения организационного поведения / И. В. Волков, О. М. Исаева // Системная психология и социология. — 2021. — № 4 (40). — С. 60–67. — DOI 10.25688/2223-6872.2021.40.4.5.

15. *Степанов, А. С.* Эволюция технологий мотивации и стимулирования персонала в условиях цифровой трансформации и глобализации современных предприятий / А. С. Степанов // Академический исследовательский журнал. — 2025. — Т. 3, № 6. — С. 163–172. — DOI 10.25726/x6569-1672-4261-b.

16. Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work. Employers Can Unlock Economic Optimism / Edelman. — 2024. — URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf (дата обращения: 30.05.2026). — Текст : электронный.

17. *Дмитриева, С. В.* Проблемы и перспективы развития системы управления персоналом предприятия в условиях эволюционных преобразований / С. В. Дмитриева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 11А. — С. 720–729. — DOI 10.34670/AR.2023.12.18.081.

18. Мотивация персонала: тенденции и перспективы развития / Э. Е. Зыкова, М. Я. Веприкова, А. В. Островская, Г. Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. — 2023. — № 1 (53). — С. 238–244. — DOI 10.37124/20799136_2023_1_53_238

19. *Руденко, А. А.* Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала / А. А. Руденко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 12-2 (106). — С. 129–132. — DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-2-129-132.

References

1. The Average Employee Engagement Level Was 69 % // SSC Club. — 2024. — June, 10. — URL: https://sscclub.ru/post_news/uroven-vovlechennosti-sotrudnikov-v-srednem-sostavil-69 (date of access: 31.05.2026). — Text : electronic.

2. *Ilchenko, S.* Research into Foreign Experience in Motivating Staff / S. Ilchenko // Business and Design Review. — 2021. — № 1 (21). — P. 4.

3. *Kashezhev, Z.* Methods of Employee Motivation Amidst Constant Modernization of Economic and Social Structures / Z. Kashezhev // Creative Economy. — 2021. — Vol. 15, № 12. — P. 4675–4688. — DOI 10.18334/ce.15.12.114132.

4. *Maslow, A.* Motivation and Personality / A. Maslow. — 3rd ed. — St. Petersburg : Piter, 2019. — 400 p. — (Masters of Psychology).

5. *Herzberg, F.* The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Bloch Snyderman ; ed. by E. Borisova. — Moscow : Vershina, 2006. — 238 p.

6. *McClelland, D.* Human Motivation / D. McClelland. — St. Petersburg : Piter, 2007. — 672 p.

7. *Vroom, V. H.* Work and Motivation / V. H. Vroom. — New York : Wiley, 1964. — 331 p.

8. *Adams, J. S.* Inequity in Social Exchange / J. S. Adams // Advances in Experimental Social Psychology. — 1965. — Vol. 2. — P. 267–299. — DOI 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.

9. *Porter, L. W.* Managerial Attitudes and Performance / L. W. Porter, E. E. Lawler. — Homewood, IL : R. D. Irwin, 1968. — 209 p.

10. *Tashkinov, A.* Conceptual Foundations of Personnel Involvement in Kaizen at an Enterprise / A. Tashkinov // Kadrovik. — 2025. — № 1. — P. 83–94.

11. Modern Personnel Management Technologies : monograph / V. Pugachev, E. Panova, E. Batovrina [et al.] ; ed. by V. Pugachev and E. Panova. — Moscow : KDU, 2025. — 210 p. — DOI 10.31453/kdu.ru.978-5-00247-076-1-2025-210.

12. *Ryan, R. M.* Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being / R. M. Ryan, E. L. Deci // American Psychologist. — 2000. — Vol. 55, № 1. — P. 68–78. — DOI 10.1037/0003-066X.55.1.68.

13. *Gordeeva, T.* Self-Determination Theory: Present and Future. Part 1: Problems in the Development of the Theory / T. Gordeeva // Psychological Studies. — 2010. — Vol. 3, № 12. — DOI 10.54359/ps.v3i12.906.

14. *Volkov, I.* The Potential of Self-Determination Theory for Studying Organizational Behavior / I. Volkov, O. Isaeva // System Psychology and Sociology. — 2021. — № 4 (40). — P. 60–67. — DOI 10.25688/2223-6872.2021.40.4.5.

15. *Stepanov, A.* The Evolution of Staff Motivation and Incentive Technologies in the Context of Digital Transformation and Globalization of Modern Enterprises / A. Stepanov // Academic Research Journal. — 2025. — Vol. 3, № 6. — P. 163–172. — DOI 10.25726/x6569-1672-4261-b.

16. Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work. Employers Can Unlock Economic Optimism / Edelman. — 2024. — URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf (дата обращения: 30.05.2026). — Текст : электронный.

17. *Dmitrieva, S.* Problems and Prospects of Developing an Enterprise's Human Resource Management System in the Context of Evolutionary Transformations / S. Dmitrieva // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. — 2023. — Vol. 13, № 11A. — P. 720–729. — DOI 10.34670/AR.2023.12.18.081.

18. Staff Motivation: Trends and Development Prospects / E. Zykova, M. Veprikova, A. Ostrovskaya, G. Vukovich // Economics of Sustainable Development. — 2023. — № 1 (53). — P. 238–244. — DOI 10.37124/20799136_2023_1_53_238.

19. *Rudenko, A.* Innovative Approaches to Staff Motivation and Stimulation / A. Rudenko, O. Lymareva // Economics and Business: Theory and Practice. — 2023. — № 12-2 (106). — P. 129–132. — DOI 10.24412/2411-0450-2023-12-2-129-132.

Об авторах

Прядко Ирина Анатольевна, *кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и технологий в менеджменте, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, iapryadko@sfedu.ru.*

Айдинова Диана Хаджи-Муратовна, *кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Карачаево-Черкесский государственный университет имени У. Д. Алиева, Карачаевск, Россия, diana.ajdinova@mail.ru.*

Зау Антониу Мабиала, *аспирант факультета управления, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, zau@sfedu.ru.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 25.03.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.



Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Прядко И. А., Айдинова Д. Х.-М., Зау А. М.

About the Authors

Irina Pryadko, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Theory and Technologies in Management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, iapryadko@sfedu.ru.*

Diana Aydinova, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics and Management, Aliev Karachay-Cherkess State University, Karachaevsk, Russia, diana.ajdinova@mail.ru.*

António Mabiala Zau, *Postgraduate Student, Faculty of Management, Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, zau@sfedu.ru.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 25.03.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 I. Pryadko, D. Aydinova, A. M. Zau

РАЗДЕЛ 6. ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.014
УДК 332.1:338.45

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЛОКАЛИЗАЦИИ В РОССИЙСКО-КИТАЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

Барсуков А. П.*[1]
[1] *Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Горки», Москва, Россия*
** science@gorkybusiness.school@yandex.ru*

Аннотация. *Введение.* Актуальность исследования определяется необходимостью перехода российско-китайской промышленной кооперации от расширения внешнеторговых поставок к более устойчивым формам технологической локализации. При высокой значимости китайского направления для российского импорта сохраняется риск закрепления зависимости от внешнего производственного центра, что требует разграничения организационно-экономических форм локализации по глубине производственного, инвестиционного и технологического содержания. *Материалы и методы.* Материалами исследования стали научные публикации по вопросам технологического суверенитета, локализации производства, промышленной кооперации, специальных инвестиционных контрактов и международных совместных предприятий. Эмпирическую основу составили данные о внешней торговле России и Китая за 2000–2025 гг., включая динамику товарооборота, долю взаимной торговли, место стран в экспорте друг друга и структуру взаимных поставок. В работе использованы методы системного, сравнительного, динамического и структурного анализа. *Результаты исследования.* Предложена авторская типология моделей технологической локализации. Обосновано, что глубина локализации определяется фактическим закреплением производственных операций, компонентов, инженерного сопровождения, сервисных функций и инвестиционных обязательств в российской промышленной кооперации. *Обсуждение и заключение.* На основе анализа внешнеторговой динамики России и Китая за 2000–2025 гг. выявлена асимметрия взаимодействия, при которой китайские поставки в Россию сохраняют преимущественно промышленный характер, а российский экспорт в Китай остается ресурсно ориентированным.

Ключевые слова: технологическая локализация, российско-китайская промышленная кооперация, технологический суверенитет, промышленная кооперация, совместные предприятия.

Для цитирования: Барсуков А. П. Организационно-экономические формы технологической локализации в российско-китайской промышленной кооперации. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):182-194. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.014.

Research article

JEL O14 F23 L52

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FORMS OF TECHNOLOGICAL LOCALIZATION IN RUSSIAN-CHINESE INDUSTRIAL COOPERATION

Barsukov A.*[1]
[1] *Autonomous Non-Profit Organization of Additional Professional Education «Gorki», Moscow, Russia*
** science@gorkybusiness.school@yandex.ru*

Abstract. *Introduction.* The relevance of the study is determined by the need to shift Russian-Chinese industrial cooperation from the expansion of foreign trade supplies to more sustainable forms of technological localization. Given the high importance of the Chinese direction for Russian imports, there remains a risk of consolidating dependence on an external production center, which requires distinguishing organizational and economic forms of localization by the depth of their production, investment, and technological content. *Materials and methods.* The study is based on scientific publications addressing technological sovereignty, production localization, industrial cooperation, special investment contracts, and international joint ventures. The empirical basis includes data on foreign trade between Russia and China for 2000–2025, including the dynamics of trade turnover, the share of mutual trade, the position of each country in the other's exports, and the structure of mutual supplies. The study applies systemic, comparative, dynamic, and structural analysis methods. *Research results.* The study proposes an original typology of technological localization models. It is substantiated that the depth of localization is determined by the actual consolidation of production operations, components, engineering support, service functions, and investment commitments within Russian industrial cooperation. *Discussion and conclusion.* Based on the analysis of foreign trade dynamics between Russia and China for 2000–2025, the study identifies an asymmetry of interaction, in which Chinese supplies to Russia remain predominantly industrial in nature, while Russian exports to China continue to be resource-oriented.

Keywords: technological localization, Russian-Chinese industrial cooperation, technological sovereignty, industrial cooperation, joint ventures.

For citation: Barsukov A. Organizational and Economic Forms of Technological Localization in Russian-Chinese Industrial Cooperation. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):182-194. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.014.

Введение

Исследование организационно-экономических форм технологической локализации в российско-китайской промышленной кооперации опирается на несколько сопряженных научных линий. Первая из них связана с переосмыслением технологического суверенитета в условиях фрагментации мировой экономики. В ряде работ технологический суверенитет раскрывается как способность экономики сохранять контроль над критически значимыми компетенциями, производствами, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, партнерскими связями и условиями доступа к ключевым технологиям [1, 7]. Это принципиально меняет трактовку локализации. Она перестает быть простым размещением производства или заменой импортной

поставки внутренним аналогом. Ее содержание переносится в плоскость закрепления инженерных, производственных, управленческих и кооперационных возможностей на территории принимающей экономики.

Исследования российско-китайского взаимодействия позволяют рассматривать внешнеторговые связи как исходный, но недостаточный уровень промышленного сближения. А. В. Котов обращается к межотраслевому анализу и показывает значение промежуточной продукции, производственных связей и взаимного положения стран в системе международного разделения труда [2]. Е. В. Сапир и И. А. Карачев связывают перспективы российско-китайского сотрудничества с использованием специальных экономических зон, институциональных режимов и территориально закрепленных механизмов интеграции [5]. Тем самым указанные работы задают переход от описания торговли к анализу условий, при которых внешнеэкономическое взаимодействие может получать производственное, инвестиционное и организационное продолжение.

Вторая группа исследований позволяет конкретизировать, через какие формы такая локализация может быть реализована. С. В. Радыгина рассматривает индустриальные парки, промышленные технопарки, промышленные кластеры, особые экономические зоны, территории опережающего развития и свободные экономические зоны как пространственные формы организации производственных предприятий [3]. А. Б. Соколов раскрывает специальный инвестиционный контракт как договорный механизм технологической модернизации, в котором государственная поддержка увязана с инвестиционными обязательствами, внедрением современной технологии и достижением заданных производственных результатов [8]. В. А. Сенков и Д. Ю. Домничев связывают локализацию с экономической безопасностью предприятия, модернизацией производственных мощностей и снижением зависимости от внешних поставок [6]. Эти подходы фиксируют разные уровни одного процесса: территория задает инфраструктурные условия, контракт закрепляет обязательства, предприятие принимает инвестиционное и производственное решение.

Отдельное значение имеют работы Ф. К. Рахматова и Д. Р. Садиковой, поскольку в них локализация и промышленная кооперация переводятся из декларативной плоскости в расчетную [4]. Выбор между импортом, выпуском на собственных мощностях и кооперационной схемой должен оцениваться с учетом не только цены единицы продукции, но и логистических, финансовых, страховых, организационных, технологических и альтернативных издержек. Для российско-китайской промышленной кооперации этот подход особенно важен: китайский партнер может быть источником оборудования, технологии, комплектующих, проектного финансирования или производственного стандарта, однако каждая из этих ролей по-разному влияет на глубину локализации и на будущую зависимость российского предприятия от внешнего центра технологического решения.

Зарубежные исследования совместных предприятий дополняют данную логику анализом технологического трансфера. K. Jiang, W. Keller, L. D. Qiu и W. Ridley на китайской эмпирической базе показывают, что международные совместные предприятия способны создавать внутренний трансфер технологий и внешние эффекты для связанных предприятий, включая поставщиков и фирмы той же отрасли [9]. Однако этот вывод не делает совместное предприятие универсальной формой локализации. Скорее он показывает, что эффект возникает только при наличии воспринимающей способности национального партнера, производственных связей, включенности поставщиков и возможности распространения знаний за пределы формально созданной компании. Поэтому совместное предприятие целесообразно рассматривать в

одном ряду с другими организационно-экономическими формами, а не как единственный механизм технологической локализации.

В совокупности рассмотренные исследования позволяют выделить недостаточно проработанную зону анализа. Технологический суверенитет описывает общий стратегический ориентир, межотраслевые исследования фиксируют асимметрию российско-китайского обмена, работы по локализации раскрывают отдельные формы и инструменты, а исследования совместных предприятий показывают каналы технологического трансфера. Однако связь между этими уровнями пока остается неполной. Требуется определить, какие именно организационно-экономические формы способны перевести российско-китайскую промышленную кооперацию из режима торгового замещения в режим технологической локализации, при котором на российской промышленной базе закрепляются производство, компетенции, поставщики, инженерное сопровождение и управленческий контроль над развитием соответствующих технологических решений.

Материалы и методы

Материалами исследования послужили научные публикации, раскрывающие технологический суверенитет, локализацию производства, промышленную кооперацию, специальные инвестиционные контракты, пространственные формы размещения предприятий и международные совместные предприятия как канал технологического трансфера.

Теоретическая часть опиралась на работы И. В. Данилина и Е. А. Сидоровой, Н. В. Смородинской и Д. Д. Катукова, А. В. Котова, Е. В. Сапир и И. А. Карачева, С. В. Радыгиной, А. Б. Соколова, В. А. Сенкова и Д. Ю. Домничева, Ф. К. Рахматова и Д. Р. Садиковой, а также K. Jiang, W. Keller, L. D. Qiu и W. Ridley. Такой состав источников позволил соединить стратегический уровень технологического суверенитета с организационными механизмами локализации, а анализ совместных предприятий встроить в более широкий ряд форм промышленного взаимодействия.

Эмпирическую основу составили данные о внешней торговле России и Китая за 2000–2025 гг., включая показатели взаимного товарооборота, долю взаимной торговли во внешней торговле каждой из стран, место России и Китая в экспорте друг друга, а также структуру товарного экспорта России в Китай и Китая в Россию. Для периода 2000–2023 гг. использованы данные, приведенные в исследованиях Е. В. Сапир и И. А. Карачева на основе UNCTADStat Data Hub и Trade Map; значения за 2024–2025 гг. дополнены по открытой внешнеторговой статистике, включая данные Федеральной таможенной службы России, Главного таможенного управления Китайской Народной Республики и международных баз товарной торговли. При сопоставлении рядов учитывалась ограниченность данных за 2025 г.: они использовались для оценки стоимостной динамики взаимной торговли, тогда как структурная интерпретация товарного состава опиралась на более ранний сопоставимый период.

Методологическую основу исследования составили структурно-динамический, сравнительный, типологический и матричный методы анализа.

Структурно-динамический метод применялся для оценки изменения масштабов и пропорций российско-китайского товарооборота, а также для выявления различий в значимости взаимной торговли для каждой из сторон.

Сравнительный метод использовался при сопоставлении сырьевой и промышленной составляющих экспорта, при оценке встречной роли России и Китая в экспортных системах друг друга, а также при разграничении внешнеторгового, производственного и технологического содержания кооперации.

Типологический метод позволил выделить организационно-экономические модели технологической локализации, различающиеся по глубине участия

российской стороны в создании продукции, степени институционального закрепления и характеру технологического эффекта.

Матричный метод был использован для систематизации ограничений выделенных моделей. В качестве критериев оценки рассматривались ключевое ограничение модели, управленческий риск и экономическое последствие. Такой подход позволил перейти от описания отдельных инструментов к оценке их применимости в российско-китайской промышленной кооперации. Особое значение имело разграничение форм, при которых китайские поставки остаются импортным каналом, и форм, при которых они получают производственное продолжение через размещение операций, выпуск компонентов, развитие кооперационных связей, сервисного и инженерного сопровождения, а также договорное закрепление инвестиционных обязательств.

Обсуждение

Динамика российско-китайского внешнеторгового взаимодействия показывает, что количественное расширение торговли уже не может рассматриваться как достаточный показатель глубины промышленной кооперации.

За 2000–2024 гг. взаимный товарооборот России и Китая вырос с 7,2 до 244,8 млрд долл., то есть более чем в тридцать раз, однако в 2025 г. произошло снижение до 228,1 млрд долл. Этот сдвиг не отменяет достигнутого масштаба, но меняет его интерпретацию.

Фаза быстрого торгового замещения, характерная для 2022–2023 гг., переходит в более сложное состояние, при котором дальнейшее развитие взаимодействия требует не только расширения поставок, но и закрепления производственных функций, технологических операций и кооперационных связей внутри российской промышленной базы.

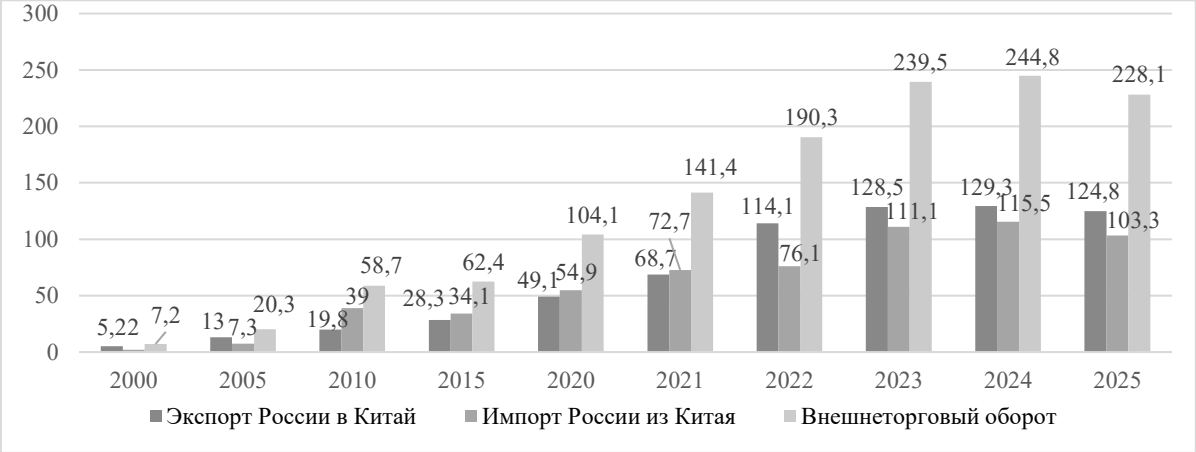


Рисунок 1 — **Динамика показателей внешней торговли Россия-Китай, 2000–2025 гг., млрд долл.***

Figure 1 — **Dynamics of Russia-China Foreign Trade Indicators, 2000–2025, bln dollars**

* *Составлена автором по данным [5, 10–13].*

В 2023–2024 гг. российско-китайская торговля закрепилась на очень высоком уровне, но в 2025 г. товарооборот снизился до 228,1 млрд долл., или на 6,9 % к 2024 г., что отражает окончание фазы быстрого роста. Сокращение затронуло оба направления обмена, но было неравномерным: российский экспорт в Китай уменьшился на 3,9 %, до 124,79 млрд долл., тогда как импорт России из Китая снизился на 10,4 %, до 103,3 млрд долл. Замедление нельзя сводить только к ослаблению российского сырьевого экспорта; в большей степени оно показывает

насыщение импортного канала, через который в 2022–2024 гг. компенсировались выпавшие западные поставки промышленной продукции, оборудования, компонентов и потребительских товаров. При этом Китай по-прежнему занимает большое место во внешней торговле России: около 32,7 % внешнеторгового оборота России приходится на китайское направление. Для Китая же российское направление остается значительно менее весомым — около 3,6 % внешнеторгового оборота.

Таблица 1 — **Доля взаимной торговли во внешней торговле Россия-Китай, 2000–2025 гг., %***

Table 1 — **Share of Mutual Trade in Russia-China Foreign Trade, 2000–2025, %**

Показатель	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Доля взаимной торговли во внешней торговле России, %										
Экспорт	5,1	5,4	5,0	8,2	14,6	14,0	19,4	30,4	29,9	29,8
Импорт	4,4	5,8	17,0	18,6	23,7	24,8	28,2	37,6	38,5	37,0
Внешнеторговый оборот	4,9	5,5	9,4	11,8	18,3	18,0	22,1	33,3	33,4	32,7
Доля взаимной торговли во внешней торговле Китая, %										
Экспорт	0,8	1,0	2,5	1,5	2,1	2,2	2,1	3,3	3,2	2,7
Импорт	2,3	2,0	1,4	1,7	2,4	2,6	4,2	5,0	5,0	4,8
Внешнеторговый оборот	1,5	1,4	2,0	1,6	2,2	2,4	3,0	4,0	4,0	3,6

** Составлена автором по данным [5, 10–13].*

Прежняя модель быстрого торгового замещения достигла предела: дальнейшее развитие российско-китайского взаимодействия требует перехода от расширения поставок к закреплению производственных операций, сервисных функций, поставщиков и технологических компетенций на российской промышленной базе.

Дополнительно стоит отметить, что снижение китайского экспорта в Россию в 2025 г. до 103,3 млрд долл. не меняет установленной структурной характеристики обмена: китайские поставки сохраняют промышленную направленность, однако точная доля промышленных и сырьевых товаров за 2025 г. в сопоставимой с предшествующим рядом классификации пока не подтверждена открытой статистикой. Поэтому структурная интерпретация может опираться на более ранний сопоставимый период: уже в 2000 г. промышленные товары занимали 88,7 % китайского экспорта в Россию, в 2010 г. — 93,2 %, в 2020 г. — 96,1 %, а в 2023 г. — 96,5 %. Такая устойчивость показывает, что промышленный характер китайских поставок сформировался задолго до резкого расширения российско-китайской торговли 2022–2024 гг. и не был только следствием санкционного перераспределения внешнеторговых потоков. После 2022 г. усилилась уже сложившаяся структурная асимметрия: российская экономика стала в большей степени опираться на китайские поставки готовой промышленной продукции, оборудования, машин, транспортных средств, электроники и компонентов, тогда как эффект технологической локализации остается ограниченным, если поставки не сопровождаются размещением производственных операций, сервисного обслуживания, инженерного сопровождения и кооперационных связей с российскими предприятиями.

Зафиксированная асимметрия российско-китайского обмена показывает предел торговой модели промышленного взаимодействия. Высокий объем поставок и устойчивое значение китайского направления для российского импорта

закрывают часть потребностей предприятий в оборудовании, машинах, компонентах и готовой промышленной продукции, однако такая связь сохраняет зависимость от внешнего производственного центра, если не получает продолжения в российских производственных процессах. В этих условиях принципиальное значение приобретает разграничение форм, через которые китайские поставки либо остаются импортным каналом, либо переходят в размещение операций, выпуск компонентов, развитие сервисного и инженерного сопровождения, участие российских предприятий в кооперации и закрепление инвестиционных обязательств. Сложившаяся структура обмена переводит вопрос локализации из плоскости внешнеторговой динамики в плоскость организационного закрепления производственных функций. Пока российско-китайское взаимодействие ограничивается поставкой готовой продукции, оно компенсирует дефицит предложения, но сохраняет зависимость от внешнего производственного центра. Производственная локализация возникает при ином устройстве кооперации: при размещении части операций в России, включении российских предприятий в выпуск компонентов, развитии инженерного и сервисного сопровождения, закреплении инвестиционных обязательств и формировании устойчивых производственных связей. Поэтому организационно-экономические формы технологической локализации целесообразно различать по глубине участия российской стороны в создании продукции, степени институционального закрепления и способности преобразовывать поставку в производственную кооперацию. Именно степень такого закрепления определяет различие между простой адаптацией ввезенной продукции и технологической локализацией, способной изменить положение российской стороны в промышленной цепочке.

Результаты исследования

Для последующей систематизации указанные формы целесообразно представить как организационно-экономические модели технологической локализации. В таком представлении модель фиксирует способ распределения производственных функций между российской и китайской сторонами, глубину участия российских предприятий в создании продукции, характер инвестиционных обязательств и возможность закрепления технологических компетенций в промышленной кооперации.

Различие между моделями определяется не названием используемого механизма, а фактическим содержанием взаимодействия: оно может оставаться на уровне поставки и обслуживания готовой продукции, а может переходить к выпуску компонентов, размещению операций, развитию кооперационных связей и совместному освоению технологических решений.

Предложенная в таблице 2 типология показывает, что технологическая локализация имеет неодинаковую глубину в зависимости от того, какие функции переходят от внешней поставки к российскому производственному участию.

Импортная модель с сервисной адаптацией сохраняет наибольшую близость к торговому формату: она позволяет быстро восстановить доступ к продукции, обеспечить ремонт, запасные части и гарантийное обслуживание, но не меняет положения российской стороны в производственной цепочке.

Производственная локализация на собственных мощностях изменяет содержание взаимодействия, поскольку российское предприятие начинает выполнять часть производственных операций самостоятельно. Здесь появляется иной уровень ответственности: требуется оценка себестоимости, загрузки мощностей, доступности технологии, квалификации персонала и устойчивости спроса. Поэтому эта модель не может быть сведена к формальному переносу сборки. Ее значение определяется тем, насколько локальный выпуск снижает зависимость от импорта и создает основу для последующего усложнения производственного процесса.

Таблица 2 — **Организационно-экономические модели технологической локализации в российско-китайской промышленной кооперации***
Table 2 — **Organizational and Economic Models of Technological Localization in Russian-Chinese Industrial Cooperation**

Модель технологической локализации	Содержание модели	Закрепляемые элементы локализации	Глубина локализации
Импортная модель с сервисной адаптацией	Поставка китайской продукции в готовом виде с последующей адаптацией к российскому рынку	Сбыт, гарантийное обслуживание, ремонт, запасные части, первичная техническая поддержка	Низкая
Производственная локализация на собственных мощностях	Освоение выпуска продукции или отдельных элементов продукции российским предприятием	Производственные операции, персонал, часть оборудования, управленческий контроль над выпуском	Средняя
Кооперационная локализация	Распределение выпуска компонентов, материалов, узлов, оснастки или отдельных операций между несколькими предприятиями	Межфирменные производственные связи, участие российских поставщиков, часть цепочки создания продукции	Средняя или высокая
Пространственно-инфраструктурная локализация	Размещение производств в индустриальных парках, промышленных технопарках, кластерах, особых экономических зонах и иных формах территориальной концентрации	Производственная площадка, инфраструктура, доступ к инженерным сетям, управляемая среда размещения предприятий	Средняя
Инвестиционно-договорная локализация	Закрепление проекта через специальный инвестиционный контракт, соглашение о промышленной кооперации или иной договорный механизм	Инвестиционные обязательства, сроки внедрения технологии, параметры выпуска, уровень локализации, условия государственной поддержки	Средняя или высокая
Совместное предприятие как модель технологического трансфера	Создание организации с участием российского и китайского партнера для выпуска продукции, освоения технологии или развития совместного производства	Совместное управление, производственные операции, обучение персонала, инженерное сопровождение, локализация компонентов, развитие поставщиков	Высокая при фактической передаче функций

* *Составлена автором по результатам исследования.*

Кооперационная локализация имеет более сложную организационную природу. Она предполагает, что выпуск продукции или ее элементов распределяется между несколькими предприятиями, а российская сторона включается не только в конечную операцию, но и в производство компонентов, материалов, узлов, оснастки, сервисных или инженерных решений. В этом случае локализация начинает влиять на структуру внутренних промышленных связей. Чем шире круг российских участников, тем выше вероятность, что внешнеторговая поставка перерастет в устойчивую производственную кооперацию. Одновременно возрастает требовательность к качеству управления: необходимо согласование технических параметров, сроков, стандартов, ответственности и контроля результата.

Пространственно-инфраструктурная модель создает условия для размещения локализованных производств. Индустриальный парк, промышленный технопарк, кластер или особая экономическая зона дают площадку, инженерную инфраструктуру, административное сопровождение и определенные преимущества для инвестора. Это снижает входные барьеры и ускоряет запуск проекта. Однако наличие

площадки не означает автоматического появления технологической локализации. Ее содержание возникает только при наполнении этой площадки производственными операциями, поставщиками, сервисными организациями, инженерными функциями и долгосрочными обязательствами участников.

Инвестиционно-договорная модель переводит локализацию из области намерений в область формализованных обязательств. Специальный инвестиционный контракт или соглашение о промышленной кооперации позволяют закрепить параметры проекта: объем инвестиций, сроки внедрения технологии, уровень локализации, выпуск продукции, условия государственной поддержки и ответственность сторон. В российско-китайской промышленной кооперации такая модель особенно значима, поскольку она снижает риск подмены локализации расширением импорта. Если обязательства сформулированы содержательно, договорная форма становится инструментом отбора проектов, в которых китайское участие связано не только с поставкой оборудования или комплектующих, но и с созданием производственного результата в России.

Совместное предприятие занимает наиболее сложное положение. Его нельзя автоматически относить к высокой форме технологической локализации, поскольку юридическое участие российского и китайского капитала само по себе не гарантирует передачи технологии. При слабом распределении функций совместное предприятие может остаться сборочной или сбытовой оболочкой. При более глубоком устройстве оно становится каналом технологического трансфера: российская сторона получает доступ к производственной документации, обучению персонала, инженерному сопровождению, локализации компонентов, развитию поставщиков и последующей адаптации продукции. Поэтому значение совместного предприятия определяется не формой собственности, а фактическим содержанием передаваемых функций.

Заключение

Ограничения выделенных моделей определяются глубиной фактического переноса производственных и технологических функций.

Импортная модель с сервисной адаптацией быстро закрывает дефицит поставок, но сохраняет зависимость от китайского производителя, поскольку в России закрепляются преимущественно сбыт, ремонт и техническое обслуживание.

Производственная локализация на собственных мощностях имеет больший потенциал, однако требует оборудования, кадров, технологической документации, устойчивого спроса и приемлемой себестоимости; без этих условий она может свестись к формальному размещению отдельных операций.

Кооперационная локализация зависит от качества межфирменного взаимодействия: участие российских поставщиков дает эффект только при согласовании стандартов, сроков, ответственности и постепенном усложнении выполняемых функций.

Пространственно-инфраструктурная модель снижает издержки размещения производства, но индустриальный парк, технопарк, кластер или особая экономическая зона сами по себе не гарантируют технологического содержания проекта.

Инвестиционно-договорная модель ограничена качеством обязательств: специальный инвестиционный контракт или соглашение о промышленной кооперации имеют значение лишь при наличии проверяемых параметров выпуска, локализации компонентов, сервисного сопровождения и этапов освоения технологии. Совместное предприятие также не является глубокой локализацией автоматически; его технологическое значение возникает только при реальном участии российской стороны в производственных решениях, инженерной адаптации, подготовке персонала и развитии поставщиков.

Наименее устойчивой остается импортная модель, поскольку она обслуживает поставку, но почти не меняет положение российской стороны в создании продукции.

Производственная и кооперационная модели дают более содержательный эффект, однако требуют ресурсной готовности предприятий, технической дисциплины и устойчивых связей между участниками.

Пространственно-инфраструктурная и инвестиционно-договорная модели усиливают организационное оформление локализации, но нуждаются в проверяемых производственных обязательствах. Совместное предприятие имеет наиболее высокий потенциал только при условии, что участие капитала сопровождается передачей функций, развитием поставщиков и накоплением инженерных компетенций российской стороной.

Представим матрицу ограничений организационно-экономических моделей технологической локализации (табл. 3).

Таблица 3 — **Матрица ограничений организационно-экономических моделей технологической локализации***

Table 3 — **Matrix of Constraints of Organizational and Economic Models of Technological Localization**

Модель	Ключевое ограничение	Управленческий риск	Экономическое последствие
Импортная модель с сервисной адаптацией	Производство и ключевые технологические решения остаются у внешнего поставщика	Закрепление зависимости от китайского производителя при внешней видимости адаптации продукции к российскому рынку	Сохранение импортной зависимости, ограниченный эффект для российских предприятий, рост затрат на обслуживание при изменении условий поставок
Производственная локализация на собственных мощностях	Недостаточность мощностей, кадров, оборудования, технологической документации или устойчивого спроса	Формальное размещение отдельных операций без реального снижения зависимости от внешнего поставщика	Увеличение себестоимости локального выпуска, неполная загрузка мощностей, сохранение критической зависимости от импортных компонентов
Кооперационная локализация	Сложность согласования действий нескольких предприятий	Нарушение сроков, несоответствие качества, разрыв между техническими требованиями и фактическими возможностями поставщиков	Рост транзакционных издержек, нестабильность поставок, ограниченный эффект для внутренней производственной цепочки
Пространственно-инфраструктурная локализация	Инфраструктурная площадка не гарантирует производственного и технологического содержания проекта	Подмена локализации фактом размещения резидента в индустриальном парке, технопарке, кластере или особой экономической зоне	Ограниченный вклад площадки в развитие поставщиков, сервисных функций и инженерного сопровождения
Инвестиционно-договорная локализация	Эффект зависит от качества и проверяемости обязательств сторон	Замена технологической локализации отчетными показателями инвестиций, выпуска или заявленного уровня локального содержания	Риск неисполнения производственных параметров, слабая связь государственной поддержки с реальным технологическим эффектом
Совместное предприятие как модель технологического трансфера	Совместное владение не гарантирует передачи технологии и производственных функций	Использование совместного предприятия как сборочной или сбытовой оболочки для доступа к российскому рынку	Ограниченное накопление компетенций российской стороной, зависимость от внешней документации, компонентов и инженерных решений

* *Составлена автором по результатам исследования.*

Таким образом, выделенные модели образуют последовательность возможного усложнения локализации. На нижнем уровне находится импорт с сервисной адаптацией, на промежуточном — собственный выпуск и кооперационное распределение операций, на более высоком — договорное закрепление обязательств, пространственная концентрация производств и совместные предприятия с реальным технологическим содержанием.

Для российско-китайской промышленной кооперации принципиальным становится переход от модели поставки к модели закрепления функций, при которой торговая связь получает производственное продолжение в России.

Список литературы

1. *Данилин, И. В.* Концепция технологического суверенитета в меняющемся мире / И. В. Данилин, Е. А. Сидорова // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2024. — № 3 (64). — С. 238–243. — DOI 10.31737/22212264_2024_3_238-243.

2. *Котов, А. В.* Российско-китайские внешнеэкономические отношения: межотраслевой анализ / А. В. Котов // Экономика региона. — 2025. — Т. 21, вып. 3. — С. 643–654. — DOI 10.17059/ekon.reg.2025-3-5.

3. *Радыгина, С. В.* Формы пространственной локализации производственных предприятий в России: индустриальные парки, технопарки, промышленные кластеры, особые экономические зоны и другие формы / С. В. Радыгина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2024. — Т. 34, № 3. — С. 459–466. — DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-3-459-466.

4. *Рахматов, Ф. К.* Методология оценки эффективности локализации производства и промышленной кооперации / Ф. К. Рахматов, Д. Р. Садикова // Экономика Центральной Азии. — 2025. — Т. 9, № 1. — С. 29–52. — DOI 10.18334/asia.9.1.122876.

5. *Сапир, Е. В.* Перспективы расширения интеграционного сотрудничества России и Китая на базе специальных экономических зон / Е. В. Сапир, И. А. Карачев // Экономика региона. — 2025. — Т. 21, вып. 3. — С. 655–671. — DOI 10.17059/ekon.reg.2025-3-6.

6. *Сенков, В. А.* Локализация производства как ключевой механизм реализации импортозамещения в целях обеспечения экономической безопасности предприятия / В. А. Сенков, Д. Ю. Домничев // Экономическая безопасность. — 2023. — Т. 6, № 1. — С. 413–428. — DOI 10.18334/ecsec.6.1.117294.

7. *Смородинская, Н. В.* Курс на технологический суверенитет: новый глобальный тренд и российская специфика / Н. В. Смородинская, Д. Д. Катуков // Балтийский регион. — 2024. — Т. 16, № 3. — С. 108–135. — DOI 10.5922/2079-8555-2024-3-6.

8. *Соколов, А. Б.* Специальный инвестиционный контракт как инструмент поддержки технологической модернизации экономики России / А. Б. Соколов // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2022. — № 3. — С. 182–194. — DOI 10.52180/2073-6487_2022_3_182_194.

9. *Jiang, K.* International Joint Ventures and Internal Technology Transfer vs. External Technology Spillovers: Evidence from China / K. Jiang, W. Keller, L. D. Qiu, W. Ridley // Journal of International Economics. — 2024. — Vol. 150. — Art. 103939. — DOI 10.1016/j.jinteco.2024.103939.

10. UNCTAD Data Hub / UN Trade and Development. — URL: https://unctadstat.unctad.org (дата обращения: 17.05.2026). — Текст : электронный.

11. Trade Map: Trade Statistics for International Business Development / International Trade Centre. — URL: https://www.trademap.org (дата обращения: 17.05.2026). — Текст : электронный.

12. Таможенная статистика / Федеральная таможенная служба России. — URL: https://customs.gov.ru/statistic (дата

обращения: 17.05.2026). — Текст : электронный.

13. Customs Statistics / General Administration of Customs of the People's Republic of China. — URL: https://stats.customs.gov.cn/indexEn (дата обращения: 17.05.2026). — Текст : электронный.

References

1. *Danilin, I.* The Concept of Technological Sovereignty in a Transforming World / I. Danilin, E. Sidorova // Journal of the New Economic Association. — 2024. — № 3 (64). — P. 238–243. — DOI 10.31737/22212264_2024_3_238-243.

2. *Kotov, A.* Russian-Chinese Foreign Economic Relations: An Intersectoral Analysis / A. Kotov // Economy of Regions. — 2025. — Vol. 21, issue 3. — P. 643–654. — DOI 10.17059/ekon.reg.2025-3-5.

3. *Radygina, S.* Forms of Spatial Localization of Manufacturing Enterprises in Russia: Industrial Parks, Technoparks, Industrial Clusters, Special Economic Zones and Other Forms / S. Radygina // Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. — 2024. — Vol. 34, № 3. — P. 459–466. — DOI 10.35634/2412-9593-2024-34-3-459-466.

4. *Rakhmatov, F.* Methodology for Assessing the Efficiency of Production Localization and Industrial Cooperation / F. Rakhmatov, D. Sadikova // Journal of Central Asia Economy. — 2025. — Vol. 9, № 1. — P. 29–52. — DOI 10.18334/asia.9.1.122876.

5. *Sapir, E.* Expanding Russia-China Economic Integration Cooperation through Special Economic Zones / E. Sapir, I. Karachev // Economy of Regions. — 2025. — Vol. 21, issue 3. — P. 655–671. — DOI 10.17059/ekon.reg.2025-3-6.

6. *Senkov, V.* Production Localization as a Key Mechanism of Import Substitution to Ensure the Company's Economic Security / V. Senkov, D. Domnichev // Economic Security. — 2023. — Vol. 6, № 1. — P. 413–428. — DOI 10.18334/ecsec.6.1.117294.

7. *Smorodinskaya, N.* Moving towards Technological Sovereignty: A New Global Trend and the Russian Specifics / N. Smorodinskaya, D. Katukov // Baltic Region. — 2024. — Vol. 16, № 3. — P. 108–135. — DOI 10.5922/2079-8555-2024-3-6.

8. *Sokolov, A.* Special Investment Contract as a Tool to Support Technological Modernization of the Russian Economy / A. Sokolov // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. — 2022. — № 3. — P. 182–194. — DOI 10.52180/2073-6487_2022_3_182_194.

9. *Jiang, K.* International Joint Ventures and Internal Technology Transfer vs. External Technology Spillovers: Evidence from China / K. Jiang, W. Keller, L. D. Qiu, W. Ridley // Journal of International Economics. — 2024. — Vol. 150. — Art. 103939. — DOI 10.1016/j.jinteco.2024.103939.

10. UNCTAD Data Hub / UN Trade and Development. — URL: https://unctadstat.unctad.org (date of access: 17.05.2026). — Text : electronic.

11. Trade Map: Trade Statistics for International Business Development / International Trade Centre. — URL: https://www.trademap.org (date of access: 17.05.2026). — Text : electronic.

12. Customs Statistics / Federal Customs Service of Russia. — URL: https://customs.gov.ru/statistic (date of access: 17.05.2026). — Text : electronic.

13. Customs Statistics / General Administration of Customs of the People's Republic of China. — URL: https://stats.customs.gov.cn/indexEn (date of access: 17.05.2026). — Text : electronic.

Об авторе

Барсуков Александр Павлович, *кандидат экономических наук, преподаватель и методолог, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Горки», Москва, Россия, science@gorkybusiness.school@yandex.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 17.05.2026; одобрена после рецензирования 18.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

© 2026 Барсуков А. П.

About the Author

Alexander Barsukov, *Cand. Sci. (Econ.), Lecturer and Methodologist, Autonomous Non-Profit Organization of Additional Professional Education «Gorki», Moscow, Russia, science@gorkybusiness.school@yandex.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 17.05.2026; approved after reviewing on 18.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 A. Barsukov

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.015
УДК 339.13

ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИЦЕНТРИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ОБНОВЛЕННОГО НАЦИОНАЛЬНОГО БРЕНДА РОССИИ НА ПРОСТРАНСТВЕ БРИКС

***Нога В. И.*[1]*, *Бондаренко В. А.*[1, 2]**
[1] *Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия*
[2] *Государственный университет управления, Москва, Россия*
* *noga-vi@rudn.ru*

Аннотация. *Введение.* В текущей ситуации актуальным является рассмотрение теоретических предпосылок и практических механизмов формирования модели обновленного национального бренда России в контексте взаимодействия со странами БРИКС, что отвечает новым вызовам и необходимости адекватного позиционирования на мировой арене. *Материалы и методы.* Методологическую основу исследования составляют системный и сравнительный подходы, анализ научных публикаций и документов стратегического планирования Российской Федерации, концептуальное моделирование. Национальный бренд рассматривается как открытая система взаимосвязанных элементов, функционирующая во взаимодействии с внешней информационной средой. *Результаты исследования.* Предложена полицентрическая модель, учитывающая гетерогенность самого объединения БРИКС и отражающая данную особенность в самой конструкции. Обоснована принципиальная роль блока «Национальные приоритеты» как сквозного рамочного элемента, обеспечивающего стратегическую синхронизацию всех уровней модели. Определены потенциальные системно-управленческие, коммуникационные, экономические и геополитические эффекты применения модели. *Обсуждение и заключение.* Полицентрическая модель национального бренда России рассматривается авторами не как теоретическая конструкция, а как операционализированная программа практических действий по формированию обновленного образа страны в международном пространстве, релевантного как национальным интересам России, так и характеру современной многополярной международной конъюнктуры. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой авторского индекса оценки силы национального бренда России, формированием системы измеримых индикаторов эффективности по каждому блоку модели, а также институциональным проектированием совета по национальному бренду России.

Ключевые слова: национальный бренд, брендинг государства, полицентрическая модель, БРИКС, механизмы национального бренда.

Для цитирования: Нога В. И., Бондаренко В. А. Формирование полицентрической модели обновленного национального бренда России на пространстве БРИКС. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):195-209. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.015.

Research article

JEL M31 F50 F53

FORMATION OF A POLYCENTRIC MODEL OF RUSSIA'S UPDATED NATIONAL BRAND IN THE BRICS SPACE

***Noga V.*[1]*, *Bondarenko V.*[1, 2]**
[1] *RUDN University, Moscow, Russia*
[2] *State University of Management, Moscow, Russia*
* *noga-vi@rudn.ru*

Abstract. *Introduction.* In the current situation, it is relevant to consider the theoretical prerequisites and practical mechanisms for forming a model of an updated national brand of Russia in the context of interaction with BRICS countries, which responds to new challenges and the need for an adequate positioning on the global stage. *Materials and methods.* The methodological basis of the study comprises systems and comparative approaches, analysis of academic publications and strategic planning documents of the Russian Federation, and conceptual modelling. The national brand is considered an open system of interconnected elements interacting with the external information environment. *Research results.* A polycentric model is proposed, which takes into account the heterogeneity of the BRICS association itself and reflects this feature in the design itself. The potential managerial, communication, economic and geopolitical effects of applying the model are identified. *Discussion and conclusion.* The polycentric model of Russia's national brand is viewed by the authors not as a theoretical construct, but as an operationalized program of practical actions to form an updated image of the country in the international space, relevant both to Russia's national interests and to the nature of the current multipolar international situation. Further research prospects include the development of an author's index for assessing the strength of Russia's national brand, the creation of a system of measurable performance indicators for each block of the model, and the institutional design of a national brand council for Russia.

Keywords: national brand, state branding, polycentric model, BRICS, national brand mechanisms.

For citation: Noga V., Bondarenko V. Formation of a Polycentric Model of Russia's Updated National Brand in the BRICS Space. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):195-209. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.015.

Введение

Усиление многополярности мирового порядка и активное расширение БРИКС превращают данную международную структуру в ключевую площадку геополитического и экономического взаимодействия. В этих условиях формирование эффективной модели национального бренда России приобретает стратегическое значение. Речь идет не только об имидже государства, но и о конкурентоспособности страны в пространстве глобальной информационной повестки.

Актуальность темы обусловлена рядом факторов. Во-первых, на текущий момент страны БРИКС демонстрируют устойчивый рост совокупного ВВП и торгового оборота, что закономерно повышает ставки информационного присутствия каждого из участников. Во-вторых, санкционное давление западных стран обусловило переориентацию российской публичной дипломатии на не западные аудитории, логично, что первоочередно это страны БРИКС. В-третьих, стремительная цифровизация медиапространства

формирует принципиально новые каналы трансляции образа страны, требующие самостоятельного научного осмысления.

Вместе с тем существующие концептуальные модели национального брендинга, разработанные преимущественно западными исследователями — С. Анхольтом [10, 11], М. Урдэ [17], В. Оллинсом [15, 16], Л. Кай [12], Г. Ханкинсоном [13] — не в полной мере отвечают специфике данной среды. Эти модели, как правило, ориентированы на моноцентрическое позиционирование страны перед глобальной аудиторией, слабо учитывают многосубъектность национального брендинга и не предусматривают механизмов синхронизации брендинговой активности со стратегическими приоритетами государственного развития.

Актуальной теоретической и прикладной задачей является разработка оригинальной модели национального бренда России, адаптированной к условиям многополярной международной среды и специфике пространства БРИКС.

Цель статьи состоит в обосновании архитектуры полицентрической модели обновленного национального бренда России и определении особенностей ее применения на пространстве БРИКС.

Материалы и методы

Методологически работа опирается на принцип системного анализа: национальный бренд рассматривается как открытая система, функционирующая во взаимодействии с внешней информационной средой и состоящая из взаимосвязанных контуров и блоков. Системный подход позволяет избежать редукционизма и рассматривать полицентрическую модель не как набор изолированных инструментов, а как интегрированную архитектуру с синергетическими эффектами.

В исследовании использованы сравнительный анализ научных публикаций, посвященных национальному и территориальному брендингу, и анализ документов стратегического планирования Российской Федерации. Сопоставление теоретических подходов и национальных стратегических приоритетов положено в основу концептуального моделирования архитектуры обновленного национального бренда России с учетом особенностей взаимодействия со странами БРИКС. Совместное рассмотрение разнородных характеристик экономического объекта концептуально соотносится с принципом сбалансированности показателей, представленным Р. С. Капланом и Д. П. Нортоном [16].

Результаты исследования

Понятие «национальный бренд» было введено в научный оборот британским исследователем С. Анхольтом в конце 1990-х гг. В фундаментальных работах С. Анхольт [10, 11] обосновал мысль о том, что государства подобно коммерческим компаниям конкурируют за привлечение инвестиций, туристов и квалифицированную рабочую силу, используя для этого брендинговые инструменты. Шестигранная модель С. Анхольта стала одним из наиболее цитируемых концептуальных оснований в данной области. Модель Анхольта получила широкое распространение в академическом дискурсе и легла в основу ежегодного индекса Nation Brand Index (NBI), однако подвергается критике за статичность, ориентацию на западные аудитории и недостаточный учет динамики международной политической конъюнктуры.

М. Урдэ и соавторы исследовали значение исторического наследия, устойчивых ценностей и символов в формировании идентичности корпоративного бренда [17]. В. Оллинс разработал подход к управлению национальной идентичности через визуальные и коммуникационные символы, трактуя бренд страны как целенаправленно конструируемый нарратив [15, 16]. Ф. Котлер и Д. Гартнер рассматривали брендинг мест в маркетинговом ключе, фокусируясь на привлечении туристов и инвесторов как ключевых целевых аудиторий [14].

В российской научной школе проблематика национального брендинга разрабатывается в работах О. Кусраевой [6],

О. Васильева [2], И. Василенко [4], Е. Даниловой [3], И. Важениной [1], П. Панкрухина [7]. Авторы по-разному проводят акцентировку в вопросах построения национального бренда, кроме того, отсутствует единый подход к определению национального бренда и его ключевых характеристик. Различия в трактовках связаны не только с междисциплинарным характером категории, но и с различными исследовательскими целями, в рамках которых национальный бренд рассматривается как объект анализа. В одних работах акцент смещается на коммуникационное измерение и символическое конструирование образа страны, в других — на институциональные и экономические предпосылки формирования репутации государства.

В существующей литературе отсутствует комплексная операционализированная модель национального бренда России, интегрирующая брендинговую деятельность с национальными стратегическими приоритетами и ориентированная на специфику полицентрического пространства БРИКС и работу одновременно во внешнем и внутреннем контуре. Восполнение данного пробела составляет научную новизну настоящего исследования.

Обсуждение

На основе анализа существующих концептуальных моделей, стратегических документов РФ, национальных приоритетов, текущего состояния национального бренда России и исследования факторов идентификации ключевых атрибутов национального бренда нами разработана полицентрическая модель обновленного национального бренда России. Графически модель представляет собой многоконтурную диаграмму, состоящую из четырех типов элементов, дифференцированных по функциональному назначению и графическому оформлению (рис. 1).

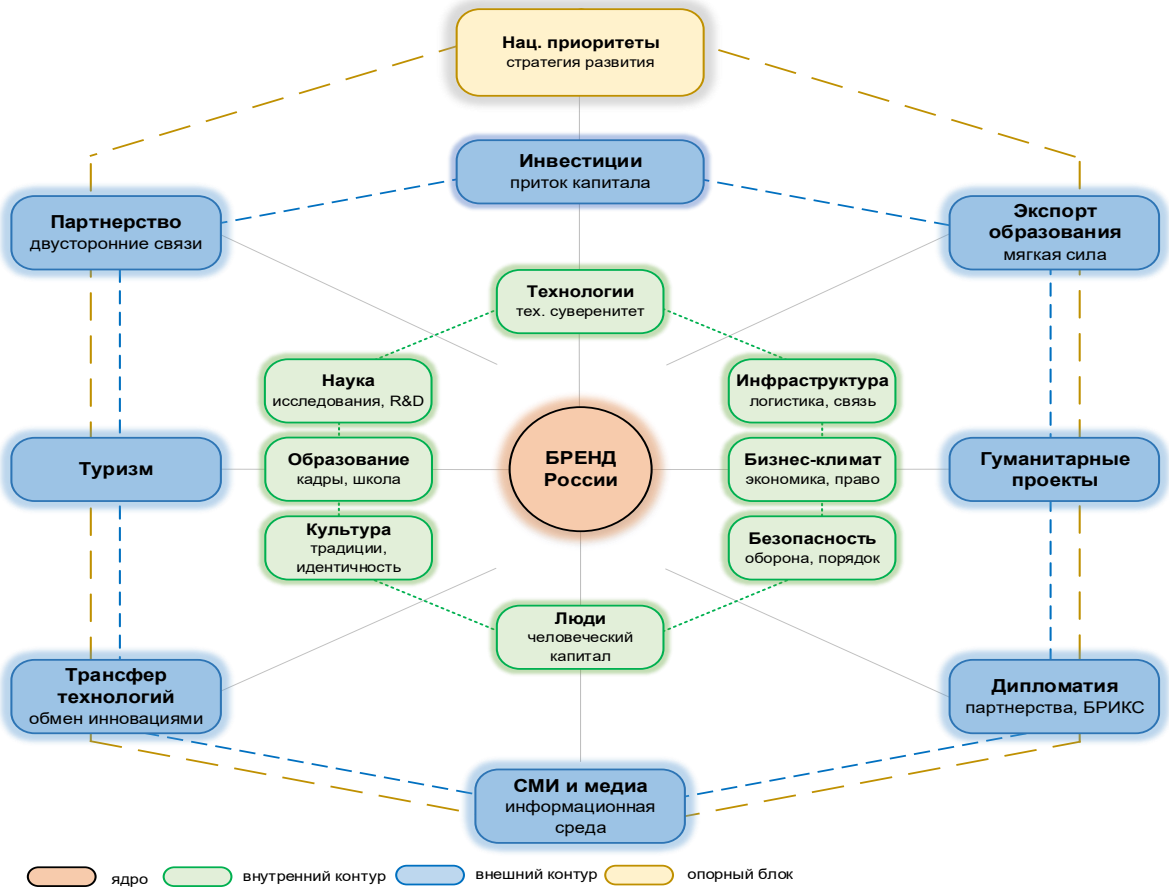


Рисунок 1 — **Полицентрическая модель обновленного национального бренда России***

Figure 1 — **Polycentric Model of Russia's Updated National Brand**

** Составлен авторами по результатам исследования.*

Современный этап формирования национального бренда России характеризуется необходимостью отказа от линейных, моноцентричных схем построения странового имиджа и перехода к сложным сетевым конструкциям, способным отражать многомерность и многосубъектность государственного присутствия в международном пространстве. Предлагаемая модель обновленного национального бренда России представляет собой системно-сетевую конструкцию, в которой ценностно-смысловое ядро («Бренд России») окружено двумя функциональными контурами — внешним и внутренним, а также опорным стратегическим блоком «Национальные приоритеты», которые формируют смысловую рамку бренда и сопрягаются абсолютно с каждым элементом данной модели, задающим вектор развития всей системы. Именно блок «Национальные приоритеты» — сквозной рамочный блок, который выполняет функцию стратегической синхронизации в модели. Ранее ни в одной из проанализированных моделей этот блок не фигурировал.

Учет национальных приоритетов в обновлении бренда России важен по нескольким причинам.

Сохранение идентичности и суверенитета. Бренд должен отражать не абстрактные ценности, а реальные цели развития страны (технологический суверенитет, социальная справедливость, укрепление обороноспособности). Игнорирование этого делает бренд формальным и пустым.

Внутренняя консолидация. Национальные приоритеты, такие как достижение технологического лидерства или сохранение традиционных ценностей, служат объединяющим нарративом для граждан, бизнеса и государства. Без них бренд не сможет генерировать доверие и гордость внутри страны.

Позиционирование на внешних рынках, в частности в странах БРИКС. В условиях санкций и информационного противоборства бренд, основанный на реальных национальных приоритетах, становится инструментом «мягкой силы» и защиты репутации. Он объясняет логику действий России как надежного партнера для партнеров Глобального Юга и Востока.

Брендинговая устойчивость. Приоритеты, будучи долгосрочными, обладают инерцией и формируют каркас бренда, который не меняется при конъюнктурных колебаниях, что позволяет стране выглядеть последовательной и предсказуемой даже при внешнем давлении.

Принципиальное отличие предлагаемой модели от рассмотренных ранее классических подходов заключается в том, что элементы национального бренда рассматриваются не как изолированные «грани», а как взаимосвязанные центры компетенций, между которыми установлены устойчивые каналы трансляции ценностей, ресурсов и смыслов. Модель представляет собой полицентрическую структуру: каждый блок одновременно выступает и как самостоятельный субъект брендинга, и как поддержка соседних элементов системы.

Архитектура предлагаемой модели включает четыре функциональных уровня, каждый из которых выполняет специфическую роль в общей системе построения национального бренда (табл. 1). Опорный блок «Национальные приоритеты» занимает в модели позицию системообразующей надстройки. Он расположен в верхней части схемы и задает ценностно-целевой вектор для всех остальных блоков, не входя в разрез с государственной политикой, артикулированной на самом высоком уровне государства. Указанный блок базируется на положениях ключевых документов стратегического планирования Российской Федерации: Указа Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» [9], Концепции внешней политики Российской Федерации [5], Стратегии национальной безопасности Российской Федерации [8], а также отраслевых стратегий в сфере науки, образования, цифрового развития, технологического суверенитета и культуры.

Таблица 1 — **Структурно-функциональные уровни полицентрической модели обновленного национального бренда России***
Table 1 — **Structural and Functional Levels of the Polycentric Model of Russia's Updated National Brand**

Уровень	Элементы	Функциональное назначение	Роль в системе бренда
Ядро	Бренд России (ценностно-смысловой центр)	Концентрация идентичности, смыслов и ценностных оснований государства	Источник легитимности и согласованности всех проявлений бренда
Внутренний контур	Наука, Образование, Культура, Инфраструктура, Бизнес-климат, Безопасность. Модераторные блоки: Технологии и Люди	Формирование внутренних компетенций и ресурсной опорной базы страны	Производство внутренних «брендинговых столпов» — реальных конкурентных преимуществ государства
Внешний контур	Инвестиции, Партнерство, Экспорт образования, Туризм, Трансфер технологий, СМИ и медиа, Дипломатия, гуманитарные проекты	Каналы внешней трансляции и капитализации национального бренда	Конвертация внутренних компетенций в международное влияние и узнаваемость
Опорный блок	Национальные приоритеты (как стратегия развития)	Долгосрочное целеполагание и нормативно-стратегическая рамка	Задает вектор согласованного развития всех контуров модели, создавая синергетический эффект от реализации модели в целом

** Составлена авторами по результатам исследования.*

Принципиальное значение опорного блока состоит в том, что национальный бренд не рассматривается как маркетинговая надстройка над государственной политикой, но напрямую выведен из приоритетов развития страны. Такой подход обеспечивает три ключевых эффекта:

1) согласованность коммуникационной модели с реальными действиями государства;

2) устойчивость бренда к конъюнктурным колебаниям;

3) верификация ключевых нарративов бренда через измеримые показатели реализации национальных проектов.

Графическая связь опорного блока с внешним контуром обозначена пунктирными линиями желтого цвета, что символизирует нормативно-целеполагающий, а не оперативно-тактический характер этой связи: национальные приоритеты напрямую не вмешиваются в текущую работу внешних каналов, но задают для них долгосрочные рамки.

Центральным элементом модели выступает ядро «Бренд России», графически оформленное в виде круга в ее геометрическом центре. Ядро аккумулирует ценностно-смысловое содержание модели национального бренда: представления о цивилизационной идентичности, исторической миссии, культурном своеобразии и стратегических устремлениях страны. В функциональном отношении ядро выполняет роль референтной точки, относительно которой проверяется согласованность всех сообщений и действий бренда.

Ядро не является самостоятельным каналом коммуникации, то есть не транслирует сообщения напрямую внешней аудитории, но формирует «генетический код» бренда, проявляющийся через действия и коммуникации всех остальных элементов модели. Такое разделение позволяет преодолеть характерную для российской практики брендинга проблему смешения ценностной декларации и

операционной коммуникации, когда абстрактные ценности предъявляются как самостоятельный продукт без подкрепления реальными активностями.

Внутренний контур (графически — блоки зеленого цвета) объединяет шесть базовых элементов и два модераторных блока. Базовые элементы — «Наука», «Образование», «Культура» «Инфраструктура», «Бизнес-климат», «Безопасность» — представляют собой сферы внутренней компетенции страны, в которых формируются реальные конкурентные преимущества, подлежащие последующей капитализации во внешнем контуре. Примечательно то, что принципиальное положение модели состоит в том, что внутренний контур производит не сами сообщения о бренде или определенные нарративы, а «опорные столпы» — научные достижения, результаты в области образования, достижения культуры, инфраструктурные объекты, деловой климат и общее состояние безопасности на всех уровнях, что и делает эти сообщения достоверными.

Особую структурную роль во внутреннем контуре играют два модераторных блока — «Технологии» (технологический суверенитет) и «Люди» (человеческий капитал). Они расположены в вертикальной оси модели — соответственно над и под группой базовых блоков — и графически связаны с ними точечными зелеными линиями, что обозначает сквозной характер их влияния.

Блок «Технологии» (технологический суверенитет) выполняет функцию универсального ресурса для остальных элементов внутреннего контура: научные исследования невозможны без собственной современной приборной базы, образование — без цифровых платформ, инфраструктура — без отечественных решений в области ИТ и автоматизации, бизнес-климат — без развитой финансово-технологической среды, безопасность — без передовых оборонных и, что сейчас особо актуально — кибертехнологий. Таким образом, технологический суверенитет трактуется не как отдельная отрасль, а как сквозной императив функционирования внутреннего контура.

Блок «Люди» (человеческий капитал) аналогичным образом пронизывает все базовые сферы: качество научных результатов, образовательных программ, культурных продуктов, инфраструктурных решений, деловой среды и безопасности определяется уровнем подготовки, мотивации и здоровья людей, занятых в соответствующих сферах. Размещение блока «Люди» в нижней части модели имеет содержательное значение — человеческий капитал выступает фундаментом всей конструкции национального бренда.

Внутренний контур по отношению к ядру выполняет двунаправленную функцию: с одной стороны, он питает ядро реальными достижениями, делая ценностные декларации содержательно наполненными, с другой — ядро задает критерий релевантности для отбора и приоритизации усилий внутри контура — поддерживаются именно те направления, которые согласуются с ценностно-смысловым содержанием бренда.

Внешний контур (графически — блоки синего цвета) объединяет каналы трансляции и капитализации бренда. Внешний контур включает восемь элементов, расположенных по периметру модели: «Инвестиции», «Партнерство», «Экспорт образования», «Туризм», «Трансфер технологий», «СМИ и медиа», «Дипломатия», «Гуманитарные проекты». В отличие от внутреннего контура, элементы внешнего контура ориентированы не на производство столпов бренда, а на трансляцию зарубежным целевым аудиториям и на конвертацию репутационного капитала в практические результаты — сеть партнеров, инвестиционные потоки, туристские потоки, культурное влияние, экономические преференции.

Каждый элемент внешнего контура опирается на соответствующие блоки внутреннего контура и таким образом обеспечивает связку «компетенции→ внешняя капитализация».

Графически элементы внешнего контура связаны между собой непрерывной серой линией, проходящей через всю модель по периметру: данная связь обозначает необходимость согласованной работы всех внешних каналов, поскольку противоречивые сигналы, посылаемые разными каналами одной и той же зарубежной аудитории, разрушают целостность национального бренда.

Связь внешнего контура с опорным блоком национальных приоритетов выполнена пунктирными линиями, что фиксирует подчиненность операционной коммуникации стратегическим установкам государства.

Полицентрический характер модели проявляется в наличии четырех типов взаимосвязей между ее элементами. Каждый тип связи имеет содержательное и графическое выражение.

Связи первого типа — «ядро ↔ внутренний контур» — обеспечивают двусторонний обмен между ценностно-смысловым центром и сферами производства внутренних опор бренда. Ядро задает критерии релевантности (что именно из научных, образовательных, культурных результатов целесообразно капитализировать в национальный бренд), а внутренний контур наполняет ядро доказательной базой реальных достижений.

Связи второго типа — «внутренний контур ↔ внешний контур» — обеспечивают конвертацию внутренних компетенций в инструменты международного влияния. Каждый блок внешнего контура опирается на один или несколько блоков внутреннего блока и одновременно создает обратный поток ресурсов: инвестиции — финансовый ресурс для развития инфраструктуры и бизнес-климата; экспорт образования — финансовый и репутационный ресурс для вузов, туризм — экономический эффект для культурной и инфраструктурной сферы, репутационный ресурс.

Связи третьего типа — «опорный блок ↔ каждый контур» — носят целеполагающий характер. Национальные приоритеты не управляют контурами напрямую, но задают их долгосрочную рамку: какие именно научные направления, культурные проекты, инфраструктурные программы, государственные программы, внешнеполитические партнерства считаются приоритетными в горизонте до 2030 и 2036 г.

Связи четвертого типа — «внутри контуров» — обеспечивают согласованность действий между однотипными элементами. Внутри внутреннего контура такие связи реализуются через сквозные модераторы (Технологии и Люди), которые объединяют шесть базовых блоков в единую систему. Внутри внешнего контура связи реализуются через периметральную линию координации, обеспечивающую непротиворечивость сообщений разных каналов.

Совокупность четырех типов связей определяет модель как самонастраивающуюся систему, что особенно актуально в ситуации, когда национальные приоритеты на государственном уровне могут быть пересмотрены. В модели предполагается, что изменение содержания одного блока вызывает каскадные адаптационные реакции в соседних блоках. Например, рост инвестиций (внешний контур) усиливает развитие инфраструктуры и бизнес-климата (внутренний контур), что в свою очередь повышает привлекательность страны для туризма и партнерств (внешний контур), укрепляя при этом ядро бренда через накопление успешных реализованных проектов.

Применение предложенной полицентрической модели для построения обновленного национального бренда России предполагает получение эффектов системного, коммуникационного, политико-экономического и научно-методологического характера.

Систематизация потенциальных эффектов применения полицентрической модели обновленного национального бренда России представлена в таблице 2.

Таблица 2 — **Потенциальные эффекты применения полицентрической модели обновленного национального бренда России***
Table 2 — **Potential Effects of Applying the Polycentric Model of Russia's Updated National Brand**

Группа эффектов	Содержание эффектов
Системно-управленческие (институциональные) эффекты	Согласование всех элементов национального бренда и вопросов управления национальным брендом на уровне министерств, ведомств и институтов; преодоление ведомственной фрагментации коммуникационной политики; обеспечение операционной координации без жесткой централизации
Коммуникационные эффекты	Снижение противоречивости сообщений на внешнем контуре; повышение достоверности национального бренда за счет опоры на реальные достижения внутреннего контура; формирование комплексного образа страны вместо одномерного. Согласованность созидательных нарративов на внешнем контуре
Экономические эффекты	Рост капитализации бренда через одновременное развитие нескольких блоков (инвестиции, трансфер технологий, туризм, экспорт образования); снижение зависимости от одного блока-донора
Геополитические эффекты	Усиление «мягкой силы» через диверсификацию ее носителей; формирование устойчивых партнерств в незападных дружественных регионах; повышение значимости России в многосторонних форматах
Внутриполитические эффекты	Полная согласованность бренда с национальными приоритетами Российской Федерации на государственном уровне; рост чувствительности бренда к ожиданиям граждан как первичной аудитории внутреннего контура
Научно-методологические эффекты	Развитие российской школы национального брендинга, преодоление методологической зависимости от западных моделей (Анхольт, Оллинс, Урдэ); создание собственного индекса оценки силы национального бренда и перечня измеримых индикаторов эффективности по каждому блоку
Устойчивость к кризисам	Распределенный характер модели снижает уязвимость бренда к санкционному давлению на отдельные каналы; при блокировке одного канала нагрузка может быть распределена на соседние

** Составлена авторами по результатам исследования.*

Ключевым интегральным эффектом применения модели следует считать переход от репутационного брендинга, в котором страна борется за позиционные оценки в международных рейтингах, к ценностно-функциональному национальному брендингу, в котором каждое внешнее сообщение подкреплено реальным проектом и системой действий; каждый проект и целевое действие во внутреннем контуре обладает коммуникационным потенциалом во внешнем.

Предложенная полицентрическая модель имеет особое значение для реализации на пространстве БРИКС. Пространство БРИКС обладает рядом существенных особенностей, отличающих его от классических рынков национального брендинга, ориентированных на западные аудитории. К таким особенностям относятся: цивилизационная многосоставность объединения; принцип равноправия и невмешательства во внутренние дела объединения; ориентация на практическое сотрудничество, а не идеологическую конвергенцию; растущее значение неформальных институтов и горизонтальных связей; быстрое расширение состава (БРИКС+) и формирование новых интеграционных площадок. В этих условиях полицентрическая модель национального бренда обладает рядом конкурентных преимуществ перед классическими моноцентричными моделями.

Во-первых, полицентричность модели изоморфна полицентричности самого объединения БРИКС. В отличие от рассмотренных нами ранее существующих моделей национального брендинга, где бренд страны проецируется на «глобальную аудиторию» как моносвязь, предлагаемая модель предполагает работу с несколькими каналами одновременно. Это позволяет адаптировать содержание передаваемых сообщений бренда к различным целевым аудиториям внутри

БРИКС, например, академическому сообществу Индии, академическому сообществу Китая, гуманитарным элитам ЮАР, политическим элитам Бразилии и стран Глобального Юга, без потери при этом целостности бренда, так как присутствует сильный опорный блок.

Во-вторых, акцент модели на технологическом суверенитете и человеческом капитале как сквозных модераторах внутреннего контура соответствует стратегическим повесткам всех стран — членов БРИКС, для которых эти направления являются центральными. Это создает прочную основу для совместных проектов, формирующих многосторонние активы бренда (совместные образовательные программы, технологические альянсы (инкубаторы, акселераторы), медиаплатформы, СМИ и т. д.).

В-третьих, наличие в модели блока «Гуманитарные проекты» во внешнем контуре отвечает специфике БРИКС как пространства, в котором «мягкая сила» реализуется в первую очередь через практическую помощь и совместные проекты, а не через нормативно-декларативное давление. Гуманитарная активность России — медицинские миссии, образовательные программы, программы продовольственной помощи — способна формировать устойчивый позитивный имидж в Глобальном Юге, где западные нормативные модели вызывают усиливающееся отторжение.

В-четвертых, опора модели на национальные приоритеты как опорный блок гарантирует, что брендинговая активность России в БРИКС не превращается в самоцель, а интегрирована со стратегией национального развития. Это снимает характерное для многих стран противоречие между внешним имиджем и внутренней повесткой и повышает доверие партнеров по объединению.

В-пятых, распределенный характер модели обеспечивает устойчивость к санкционному давлению. В условиях, когда западные каналы коммуникации (международные СМИ, инвестиционные платформы, образовательные рейтинги, индексы) частично заблокированы или подвержены прозападной повестке, полицентрическая модель позволяет перераспределить нагрузку между сохраняющими работоспособность каналами — медиа стран БРИКС, прямыми многосторонними проектами.

Систематизация преимуществ применения модели на пространстве БРИКС и практические эффекты для России представлены в таблице 3.

Таблица 3 — **Преимущества полицентрической модели на пространстве БРИКС***
Table 3 — **Advantages of the Polycentric Model within the BRICS Framework**

Преимущество	Соответствие объединению БРИКС	Практический эффект для России
Поликанальность коммуникации	Многосоставность объединения, разные целевые аудитории и их спецификации	Гибкая адаптация сообщений без потери целостности бренда
Сквозной характер технологического и человеческого суверенитета	Общая повестка стран — членов БРИКС. Согласованность приоритетов государств	Общая платформа для совместных образовательных и технологических проектов
Приоритет — гуманитарные проекты	Запрос Глобального Юга на реальные проекты гуманитарной помощи	Накопление репутационного капитала через реализацию реальных проектов
Интеграция активностей с национальными приоритетами	Принцип невмешательства и согласованности всех действий государств	Повышение доверия со стороны ключевых партнеров, укрепление многостороннего партнерства
Распределенная устойчивость	Санкционное давление на отдельные каналы	Перераспределение коммуникационной нагрузки между релевантными каналами
Прочная опора на дипломатию и партнерства	БРИКС как площадка многосторонней дипломатии и площадка для трансляции идей многополярного мира	Масштабирование и укрепление позиции гаранта многополярности, усиление переговорной позиций в составе объединения

* *Составлена авторами по результатам исследования.*

На последующем этапе справедливо возникает необходимость реализации и трансляции обновленной полицентрической модели национального бренда через понятную системную коммуникационную стратегию. Коммуникационная стратегия должна обладать структурной симметрией модели, то есть включать инструменты, соответствующие каждому контуру, и обеспечивать согласованность между ними. В рамках предлагаемого подхода целесообразно выделить четыре уровня коммуникационной стратегии: стратегический, контурно-производственный, контурно-проекционный и координационный.

На стратегическом уровне коммуникация направлена на трансляцию связи национальных приоритетов с национальным брендом. Целевые аудитории — высшие должностные лица, принимающие решения внутри страны (федеральные и региональные органы власти, госкорпорации, крупный бизнес), жители России с одной стороны и зарубежные элиты партнерских стран. Ключевыми инструментами здесь выступают: ежегодный публичный отчет о состоянии национального бренда России, привязанный к показателям выполнения национальных проектов. Еще одним инструментом может быть включение измерения национального бренда в международные форумы (ПМЭФ, ВЭФ, «Россия-Африка», саммиты БРИКС); серия аналитических докладов по приоритетным направлениям, а также наличие экспертной инфраструктуры (Валдайский клуб, Российский совет по международным делам, профильные институты РАН).

На контурно-производственном уровне, нацеленном на внутренний контур, коммуникация решает задачу превращения реальных достижений в брендинговые активы. Целевыми аудиториями здесь выступают граждане РФ, экспертное и профессиональное сообщество (внутренние) и иностранные специалисты по соответствующим сферам (внешние). Инструменты на этом уровне дифференцированы по блокам: для блока «Наука» — создание научно-популярных медиа, международные публикации с представителями научного сообщества дружественных стран, открытые научные платформы (eLibrary, Open Russian Science), работа Агентства стратегических инициатив (АСИ); для блока «Образование» — собственные рейтинги вузов стран дружественных объединений, открытые курсы на отечественных платформах («Степик», «Открытое образование»), профильные студенческие олимпиады международного формата; для блока «Культура» — создание цифровых культурных платформ («Культура РФ»), международные фестивали и гастроли («Новая волна», Московский кинофестиваль, Spasskaya tower), креативные индустрии как элемент «мягкой силы»; для блока «Инфраструктура» — демонстрация крупных инфраструктурных проектов (Северный морской путь, ВСМ Москва — Санкт-Петербург, «Восточный полигон»); для блока «Бизнес-климат» — собственные деловые рейтинги, инвестиционные форумы, специальные административные районы; для блока «Безопасность» — экспертные материалы по миротворческой деятельности, борьбе с терроризмом, кибербезопасности. Сквозные модераторы «Технологии» и «Люди» нуждаются в отдельной коммуникативной линии: технологическое лидерство — через международные выставки передовых технологических и инновационных достижений, где оператором будет именно Россия, форум «Армия», конференцию AI Journey, экспорт ИТ-решений, Международный форум по безопасности; человеческий капитал — через программы поддержки талантов («Сириус», президентские стипендии), демографическую повестку, медиа о здоровье и долголетии.

На контурно-проекционном уровне (внешнем) коммуникация ориентирована на зарубежные целевые аудитории и решает задачу конвертации репутации в реальный практический результат. Целевые аудитории на данном уровне сегментированы по блокам внешнего контура.

Инструменты для блока «Инвестиции» — Российский фонд прямых инвестиций, инвестиционные роуд-шоу, ВЭБ.РФ, цифровые витрины проектов; для блока «Партнерство» — двусторонние и многосторонние деловые советы, торговые палаты, программы городов-побратимов; для блока «Экспорт образования» — продвижения через Россотрудничество, совместные образовательные программы (особенно в странах БРИКС+, ШОС, СНГ), стипендиальные программы Правительства РФ для иностранцев; для блока «Туризм» — национальный туристический бренд Visit Russia, цифровая инфраструктура для продвижения, безвизовые групповые туры; для блока «Трансфер технологий» — площадки экспорта высокотехнологичной продукции («Иннопром», «Открытые инновации»), международные технопарки, бизнес-инкубаторы и акселераторы; для блока «СМИ и медиа» — международное вещание (RT, Sputnik), цифровые платформы (ВК, Rutube как платформы для зарубежных аудиторий), русскоязычные диаспоральные медиа; для блока «Дипломатия» — экспертная и публичная дипломатия (Российский совет по международным делам, фонд Горчакова), культурно-образовательные центры (Россотрудничество, «Русский дом»); для блока «Гуманитарные проекты» — программы помощи через ВПП ООН, Международный форум по безопасности, медицинские миссии, проекты в сфере продовольственной безопасности и развития.

Принципиально важным элементом коммуникационной стратегии является инструментарий горизонтальной координации, обеспечивающий непротиворечивость сообщений разных каналов. На данном уровне предлагается институционализировать межведомственный координационный центр национального бренда России, объединяющий представителей Правительства РФ, представителей МИД, Минэкономразвития, Минобрнауки, Минкультуры, Министерства цифрового развития, Россотрудничества, РФПИ, крупнейших центров и медиа. Ключевыми инструментами координации выступят: единая бренд-платформа (медиабанк, ключевые сообщения); система метрик эффективности по каждому блоку модели; ежеквартальные сверки коммуникационных планов; протокол быстрого реагирования на кризисные ситуации, способные затронуть национальный бренд.

Заключение

Предложенная полицентрическая модель обновленного национального бренда России представляет собой системно-сетевую конструкцию из четырех функциональных уровней, связанных четырьмя типами связей. Модель отвечает на актуальные методологические вызовы современного национального брендинга: преодолевает фрагментарность ведомственных коммуникаций, обеспечивает связь сообщений бренда с реальными достижениями страны, интегрирует брендинговую активность со стратегическими приоритетами развития страны, повышает устойчивость бренда к внешнему давлению.

Применение модели на пространстве БРИКС обладает рядом структурных преимуществ, обусловленных изоморфностью полицентрической модели и самой полицентричной природы объединения, а также соответствием ключевых акцентов модели приоритетным повесткам стран — членов БРИКС.

Предложенная полицентрическая модель национального бренда России может служить концептуальной основой для разработки программы практических действий по формированию обновленного образа страны в международном пространстве с учетом национальных интересов России и особенностей взаимодействия со странами БРИКС.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой авторского индекса оценки силы национального бренда России, формированием системы измеримых индикаторов эффективности по каждому блоку модели, а также институциональным проектированием совета по национальному бренду России.

Список литературы

1. *Важенина, И. С.* Имидж, репутация и бренд территории / И. С. Важенина ; науч. ред. А. И. Татаркин. — Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2013. — 406 с.

2. *Васильева, О. А.* Концептуальные основы национального брендинга / О. А. Васильева // Евразийский союз ученых. — 2014. — № 7–5 (7). — С. 45–48. — EDN XGXMFF.

3. *Данилова, Е. А.* Поиск идеи российского национального брендинга в логике построения многополярного глобального миропорядка / Е. А. Данилова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. — 2016. — № 2. — С. 61–69. — DOI 10.22363/2313-1438-2016-2-61-69.

4. Имидж России: концепция национального и территориального брендинга : монография / И. А. Василенко, Е. В. Василенко, Н. Н. Емельянова, А. Н. Люлько ; под ред. И. А. Василенко. — 2-е изд., доп. — Москва : Экономика, 2014. — 247 с.

5. Концепция внешней политики Российской Федерации : утв. Указом Президента Российской Федерации от 31.03.2023 № 229. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090 (дата обращения: 04.05.2026). — Текст : электронный.

6. *Кусраева, О. А.* Национальный бренд: системный подход к формированию и управлению / О. А. Кусраева // Journal of New Economy. — 2024. — Т. 25, № 2. — С. 27–44. — DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-2-2. — EDN LYJJWR.

7. *Панкрухин, А. П.* Маркетинг территорий : учебное пособие / А. П. Панкрухин. — Москва : Изд-во РАГС, 2002. — 328 с.

8. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации : утв. Указом Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046 (дата обращения: 04.05.2026). — Текст : электронный.

9. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 04.05.2026). — Текст : электронный.

10. *Anholt, S.* Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. — Basingstoke ; New York : Palgrave Macmillan, 2007. — XIII, 134 p. — DOI 10.1057/9780230627727.

11. *Anholt, S.* Nation-Brands of the Twenty-First Century / S. Anholt // Journal of Brand Management. — 1998. — Vol. 5, № 6. — P. 395–406. — DOI 10.1057/bm.1998.30.

12. *Cai, L. A.* Cooperative Branding for Rural Destinations / L. A. Cai // Annals of Tourism Research. — 2002. — Vol. 29, № 3. — P. 720–742. — DOI 10.1016/S0160-7383(01)00080-9.

13. *Hankinson, G.* Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands / G. Hankinson // Journal of Vacation Marketing. — 2004. — Vol. 10, № 2. — P. 109–121. — DOI 10.1177/135676670401000202.

14. *Kotler, P.* Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective / P. Kotler, D. Gertner // Journal of Brand Management. — 2002. — Vol. 9, № 4–5. — P. 249–261. — DOI 10.1057/palgrave.bm.2540076.

15. *Olins, W.* Branding the Nation — the Historical Context / W. Olins // Journal of Brand Management. — 2002. — Vol. 9, № 4–5. — P. 241–248. — DOI 10.1057/palgrave.bm.2540075.

16. *Olins, W.* Trading Identities: Why Countries and Companies Are Taking on Each Others' Roles / W. Olins. — London : The Foreign Policy Centre, 1999. — 57 p.

17. *Urde, M.* Corporate Brands with a Heritage / M. Urde, S. A. Greyser, J. M. T. Balmer // Journal of Brand Management. — 2007. — Vol. 15, № 1. — P. 4–19. — DOI 10.1057/palgrave.bm.2550106.

References

1. *Vazhenina, I.* Image, Reputation and Brand of a Territory / I. Vazhenina; scient. ed. by A. Tatarkin. — Yekaterinburg : Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2013. — 406 p.

2. *Vasilyeva, O.* Conceptual Foundations of Nation Branding / O. Vasilyeva // Eurasian Union of Scientists. — 2014. — № 7–5 (7). — P. 45–48. — EDN XGXMFF.

3. *Danilova, E.* The Search of Russian National Branding Idea Under the Logic of Formation of a Multipolar Global World / E. A. Danilova // RUDN Journal of Political Science. — 2016. — № 2. — P. 61–69. — DOI 10.22363/2313-1438-2016-2-61-69.

4. Image of Russia: The Concept of National and Territorial Branding / I. Vasilenko, E. Vasilenko, N. Emelyanova, A. Lyulko ; ed. by I. Vasilenko. — 2nd ed. — Moscow : Ekonomika, 2014. — 247 p.

5. Foreign Policy Concept of the Russian Federation : approved by Decree of the President of the Russian Federation № 229 from 31.03.2023. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090 (date of access: 04.05.2026). — Text : electronic.

6. *Kusraeva, O.* Nation Brand: A Systems Approach to the Creation and Management / O. Kusraeva // Journal of New Economy. — 2024. — № 25 (2). — P. 27–44. — DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-2-2. — EDN LYJJWR.

7. *Pankrukhin, A.* Territorial Marketing : textbook / A. Pankrukhin. — Moscow : Russian Academy of Public Administration Publishing House, 2002. — 328 p.

8. National Security Strategy of the Russian Federation : approved by Decree of the President of the Russian Federation № 400 from 02.07.2021. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046 (date of access: 04.05.2026). — Text : electronic.

9. On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Perspective up to 2036 : Decree of the President of the Russian Federation № 309 from 07.05.2024. — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (date of access: 04.05.2026). — Text : electronic.

10. *Anholt, S.* Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions / S. Anholt. — Basingstoke ; New York : Palgrave Macmillan, 2007. — XIII, 134 p. — DOI 10.1057/9780230627727.

11. *Anholt, S.* Nation-Brands of the Twenty-First Century / S. Anholt // Journal of Brand Management. — 1998. — Vol. 5, № 6. — P. 395–406. — DOI 10.1057/bm.1998.30.

12. *Cai, L. A.* Cooperative Branding for Rural Destinations / L. A. Cai // Annals of Tourism Research. — 2002. — Vol. 29, № 3. — P. 720–742. — DOI 10.1016/S0160-7383(01)00080-9.

13. *Hankinson, G.* Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands / G. Hankinson // Journal of Vacation Marketing. — 2004. — Vol. 10, № 2. — P. 109–121. — DOI 10.1177/135676670401000202.

14. *Kotler, P.* Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective / P. Kotler, D. Gertner // Journal of Brand Management. — 2002. — Vol. 9, № 4–5. — P. 249–261. — DOI 10.1057/palgrave.bm.2540076.

15. *Olins, W.* Branding the Nation — the Historical Context / W. Olins // Journal of Brand Management. — 2002. — Vol. 9, № 4–5. — P. 241–248. — DOI 10.1057/palgrave.bm.2540075.

16. *Olins, W.* Trading Identities: Why Countries and Companies Are Taking on Each Others' Roles / W. Olins. — London : The Foreign Policy Centre, 1999. — 57 p.

17. *Urde, M.* Corporate Brands with a Heritage / M. Urde, S. A. Greyser, J. M. T. Balmer // Journal of Brand Management. — 2007. — Vol. 15, № 1. — P. 4–19. — DOI 10.1057/palgrave.bm.2550106.

Об авторах

Нога Владислава Игоревна, *ассистент кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, noga-vi@rudn.ru.*

Бондаренко Виктория Андреевна, *доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы; профессор кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления, Москва, Россия, bondarenko-va@rudn.ru.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 04.05.2026; одобрена после рецензирования 19.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Нога В. И., Бондаренко В. А.

About the Authors

Vladislava Noga, *Assistant of the Department of Marketing, RUDN University, Moscow, Russia, noga-vi@rudn.ru*

Viktoria Bondarenko, *Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Marketing, RUDN University; Professor of the Department of Service Marketing and Brand Management, State University of Management, Moscow, Russia, bondarenko-va@rudn.ru.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 04.05.2026; approved after reviewing on 19.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 V. Noga, V. Bondarenko

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.016
УДК 65.012.1; 65.012

ПРОБЛЕМЫ СПРОСА НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

***Пржедецкая Н. В.*[1]*, *Ларин А. А.*[1]**
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** yurypr@gmail.com*

Аннотация. *Введение.* В статье актуализируется вопрос актуальности текущей ситуации для компаний, работающих в сфере услуг, в части разработки маркетинговых стратегий. Это обосновывается усложнением конкурентной борьбы и разнонаправленными вариантами поведения потребителей, что повышает востребованность стратегически выверенных решений. *Материалы и методы.* Использованы анализ и сопоставление научных публикаций по вопросам потребительского поведения и стратегического маркетинга, а также опубликованных аналитических материалов. Рассмотрены возможности применения матрицы «услуга — рынок» для выбора маркетинговых стратегий в сфере услуг. *Результаты исследования.* Востребованным инструментом для компаний из сферы услуг является матрица «услуга — рынок», которая, после проведения анализа рынка и возможностей компании, позволяет выбирать такие варианты стратегий, как фокусировка на дифференциации, на коммуникациях, на глубокой сегментации и диверсификации, что предполагает четкое понимание целевой аудитории и выбора работы компании на новом или уже существующем рынке с апробированными или новыми сервисами. *Обсуждение и заключение.* Стратегически ориентированные маркетинговые решения должны опираться на вопросы управления имиджем сервисной организации, то есть коммуникации, а также на выверенную аналитическую работу, позволяющую уточнить перспективное стратегическое направление для определенной компании.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, стратегические решения, сфера услуг, потребители.

Для цитирования: Пржедецкая Н. В., Ларин А. А. Проблемы спроса на стратегические маркетинговые решения, ориентированные на привлечение потребителей. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):210-216. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.016.

Research article

JEL M31 L80 D12

ISSUES OF DEMAND FOR STRATEGIC SOLUTIONS IN MARKETING, FOCUSED ON ATTRACTING CONSUMERS

***Przhedetskaya N.*[1]*, *Larin A.*[1]**
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** yurypr@gmail.com*

Abstract. *Introduction.* The article actualizes the issue of relevance of the current situation for companies operating in the service sector, in terms of developing marketing strategies. This is justified by the complexity of the competitive struggle and the multidirectional variants of

consumer behavior, which increases the demand for strategically sound solutions. *Materials and methods.* The article uses analysis and comparison of academic publications on consumer behavior and strategic marketing, as well as published analytical materials. It examines the application of the service-market matrix to selecting marketing strategies in the service sector. *Research results.* A popular tool for service-based companies is the «service-market» matrix, which, after analyzing the market and the company's capabilities, allows them to choose strategies such as focusing on differentiation, communication, deep segmentation, and diversification, which requires a clear understanding of the target audience and the company's decision to operate in a new or existing market with established or innovative services. *Discussion and conclusion.* Strategically oriented marketing decisions should be based on the management of the service organization's image, i.e., communication, as well as on accurate analytical work that allows for the clarification of a promising strategic direction for a specific company.

Keywords: marketing strategy, strategic decisions, service sector, consumers.

For citation: Przhedetskaya N., Larin A. Issues of Demand for Strategic Solutions in Marketing, Focused on Attracting Consumers. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):210-216. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.016.

Введение

Маркетинговые стратегические решения во взаимодействии с потребителями значимы для всех без исключения компаний, задействованных в производстве товаров и оказании услуг. Связано данное обстоятельство с тем, что работа на современных рынках усложнена, конкуренция достаточно высока, а потребители демонстрируют настроения, которые сложно однозначно трактовать [7]. Ряд потребителей на протяжении нескольких последних лет склонны осуществлять рациональное поведение и так называемую сберегательную модель, в рамках реализации которой они приобретают только необходимые товары и услуги проверенных брендов. Другие, напротив, из-за снижения уверенности в благополучии и сомнениях относительно собственных перспектив в складывающейся экономической ситуации совершают необдуманные спонтанные покупки [3].

Большинство современных потребителей воспринимают активности компаний, обеспечивающих персонализацию, как обычную практику, что усложняет эффективную работу по привлечению и удержанию клиентов за счет данного инструмента. Соответственно, в условиях усложненного конкурентного поля и того обстоятельства, что многие компании активно используют различные маркетинговые инструменты, а также проявления потребителями различных траекторий поведения вопросы применения маркетинговых стратегий, позволяющих понимать складывающуюся на рынке ситуацию и реализовывать пролонгированные во времени решения, а также связанные с ними адаптационные шаги, представляются актуальными.

Указанный вопрос представляется нам достаточно значимым и по этой причине требует аналитического рассмотрения, в особенности применительно к компаниям, которые взаимодействуют с потребителями на рынке услуг, где ввиду нематериальной природы сервисов применение стратегических маркетинговых решений в еще большей степени актуализировано.

Материалы и методы

Исследование основано на сравнительном анализе научных публикаций по вопросам потребительского поведения и стратегического маркетинга в сфере услуг, а также опубликованных аналитических материалов. Использованы методы анализа, сравнения и обобщения. Возможности выбора маркетинговых стратегий рассмотрены с применением матрицы «услуга — рынок», адаптированной к сфере услуг в исследованиях [1, 2].

Результаты исследования

В текущей ситуации привлекать потребителей, удерживать их внимание, выстраивать с ними долгосрочное взаимодействие, в идеале приводящее к лояльности, достаточно сложно [10]. Во многом это сопряжено с тем, что многие бизнесы сегодня осознают значение работы по привлечению потребителей и фокусируются на отслеживании складывающихся закономерностей, понимании ключевых трендов в поведении потребителей. Так, сегодня, характеризуя поведение потребителей, экспертами отмечается, что для многих одновременно важны экологичность, ответственное поведение брендов, удобство и качество, персонализация, выбор на основе рекомендаций, в том числе ИИ, а также эмоции от контакта с брендом [10]. По данным Банка России, сберегательная активность домашних хозяйств сохраняется на высоком уровне [9], что необходимо учитывать при оценке потребительского спроса и разработке маркетинговых стратегий. Сами потребители активно демонстрируют явление, которое именуют «эффектом красной помады», а именно — отказываются от покупки дорогостоящих товаров и ориентированы на приобретения чего-либо незначительного в финансовом плане, но создающее дофаминовый эффект.

Складывается ситуация, в которой в целом из-за экономических сложностей потребители не чувствительны или слабо чувствительны к немонетарным инструментам привлечения и удержания, что снижает (в данный дискретный временной промежуток) ценность инструментов, ориентированных на временной лаг проявления в будущем. Имеется в виду, что в проявившейся сейчас ситуации, сопряженной с активным развитием маркетплейсов, где совершаются покупки с учетом поиска максимально возможно низкой цены и ориентации потребителей на сберегательную модель поведения [3, 4], компании понимают, что востребован опять, хотя это идет вразрез с современным пониманием в теории маркетинговой концепции, трансакционный подход.

Мы имеем в виду следующее: получается, что потребители, ориентируясь на сиюминутную экономию в формате «здесь и сейчас», приобретают товары и сервисы с акцентом на скидку и меньше обращают внимание на другие составляющие. Тем не менее следует понимать, что для бизнеса это по сути путь в никуда, поскольку всегда найдутся те компании, которые смогут предложить более низкую цену в определенной временной перспективе. Кроме того, в работе большинства компаний снижение цены ведет к снижению качества, а далее оценке потребителями товаров и услуг как низкокачественных, к которым они не лояльны, а просто вынуждены сейчас их приобретать, но при изменении ситуации с легкостью переключатся на другие, представляющие для них настоящую ценность.

Это обстоятельство свидетельствует о том, что в текущих условиях также целесообразно ориентироваться на долгосрочный формат взаимоотношений, не предполагающий снижение качества, но предполагающий стабильность взаимоотношений. При таком подходе возможно варьирование цены в определенные временные промежутки, однако залогом успеха должна быть нацеленность не на сиюминутный результат, а стремление выстроить программу сотрудничества на пролонгированную перспективу. Это предполагает стратегические шаги, разработку маркетинговой стратегии и следование ей и детерминирует ценность такого решения, как маркетинговая стратегия для компании.

В литературе разграничиваются трансакционная и отношенческая модели обмена [8]. Применительно к взаимодействию сервисных компаний с потребителями это разграничение позволяет рассматривать краткосрочные ценовые стимулы и долгосрочное развитие отношений как различные направления маркетинговых решений. Усиление сберегательных установок не исключает необходимости поддержания устойчивых отношений с клиентами.

Обсуждение

Вопрос разработки и выбора маркетинговой стратегии для бизнеса, разработки и обоснования стратегических решений, которые в перспективе приведут компанию к успеху, — непростой. Следует понимать, что каждый решает его в своем формате, соответствующем стартовым возможностям, ресурсному потенциалу, ориентирам, к достижению которых бизнес стремится. По этой причине даже проверенные маркетинговые стратегии будут подлежать адаптации под специфику рынка, запросы и возможности компании [5, 6]. Так, если речь идет о компании, развивающей свою деловую активность на сервисном рынке, например, в сегменте консультационных услуг, то можно предположить, что хорошо зарекомендовавшие себя инструменты, востребованные на товарных рынках, будут адаптироваться для того, что позволять компании добиться успеха. Для выбора маркетинговой стратегии сервисной компании может использоваться адаптация матрицы И. Ансоффа «товар — рынок», предложенная В. И. Беляевым и М. В. Кротовой для предприятий сферы услуг (рис. 1) [1, 2].

	Уже реализуемые компанией сервисы	Новые для компании сервисы
Существующий рынок	Выделение (фокус на дифференциации)	Акцентирование внимания (фокус на коммуникациях с потребителем)
Новый рынок для компании	Адаптация под целевую аудиторию (фокус на глубокой сегментации)	Диверсификация

Рисунок 1 — **Матрица «услуга — рынок»***
Figure 1 — **Service-Market Matrix**

** Составлен авторами по данным [2] на основе матрицы И. Ансоффа [1].*

Поясним. Например, в случае работы компании на уже известном ей имеющемся рынке с услугой, не являющейся для него оригинальной, новой востребованной будет маркетинговая стратегия, именуемая выделением или дифференциацией. Получается, что здесь будет явная потребность подсветить преимущества, которые дает использование сервиса определенного поставщика услуг в сравнении с другими присутствующими на рынке альтернативами. Это предполагает четкое понимание запросов клиентской аудитории и работу с ними.

Кроме того, может быть выбран в качестве предпочтительного вариант, в рамках которого ценность будет представлять набор стратегических решений, связанных с предложением новых сервисов на уже известном и развиваемом компанией рынке. В этом случае выявляется незакрытая потребность, которую целесообразно удовлетворить, и компания пробует именно на ней построить свое стратегическое решение по укреплению конкурентных преимуществ. Здесь следует определиться, насколько применительно к новому сервису/сервисам успешной будет отстройка от конкурентов или смогут ли они быстро скопировать предложенное компанией решение и претендовать на часть потребительского спроса.

Случай, связанный с выходом на новый для компании рынок с новым, не характерным для нее ранее набором сервисов, говорит о диверсификации деятельности и выборе ее в качестве основной линии осуществления маркетинговой

стратегии. В этом случае можно предположить два исходных варианта. Первый заключается в том, что у компании все крайне благополучно, она ориентирована на новые рынки и продвижение новых услуг ввиду наличия дополнительных ресурсов, оценки своих позиций как достаточно сильных и желания развиваться, поскольку у компании есть такие возможности. Второй вариант заключается, напротив, в том, что компания работает на неперспективном, прекращающем свою активность рынке, вынуждена искать новые возможности и аккумулировать на них ресурсы.

Другим востребованным вариантом из арсенала стратегических маркетинговых решений применительно к работе компании на рынке сферы услуг может быть такой, который связан с предпочтением предлагать уже существующие в пакете компании услуги, но на новом/новых для компании рынках. В этом случае речь преимущественно идет об адаптации услуг под особые сегменты, потребительские группы; осуществляется глубокая сегментация и персонализация сервисного предложения.

Для выбора определенной маркетинговой стратегии компании изначально необходимо оценить собственные текущие возможности и потенциал, провести анализ внешней среды, в особенности экономическую привлекательности сегментов, с которыми уже ведется работа, и потенциально привлекательных. Не менее значимым представляется анализ конкурентов с пониманием паттернов их делового поведения. Далее можно выбирать направления стратегических маркетинговых решений, исходя, например, из понимания влияния компании на рынок (с точки зрения занимаемой доли, доминантного влияния на тренды и т. д.), валидации собственных адаптационных возможностей к рыночным изменениям (гибкость, компетенции персонала, доступ к ресурсам, включая инвестиционные и т. д.).

Другими критериями, имеющими особое значение при работе с потребителями в сфере услуг, являются качество выстроенного взаимодействия с существующими клиентами, а также достаточность ориентации на текущие и выявляемые клиентские предпочтения, использование собственных практик / инструментов анализа и коммуникаций и потенциал для расширения сферы деятельности (например, новое направление для консалтинга или обучения).

Заключение

Можно констатировать, что несмотря на временный отход бизнеса от отношенческой модели взаимодействия с клиентами к транзакционной, значение разработки и применения маркетинговых стратегий остается значимым.

Применительно к сфере услуг вопросы разработки маркетинговых стратегий еще более значимы, поскольку потребитель не имеет возможности контакта непосредственно с продуктом, как в сфере товарного производства, что повышает значение маркетинговых инструментов.

Важно понимать, что выбор одного из приоритетных направлений, стратегического ориентира и реализация стратегических маркетинговых решений для работы с определенной потребительской аудиторией для компании должна быть сопряжена с проведением серьезной аналитической работы. Компания, анализируя свои возможности, целевые установки, перспективы собственного и потенциальных рынков, может определиться с тем, на каком из стратегических маркетинговых направлений в привлечении и удержании потребителей ей стоит остановиться, а, возможно, следует выбрать несколько таких ориентиров.

Не менее значимо отметить, что, независимо от выбранного стратегического направления, необходимо концентрироваться на серьезной имиджевой работе [2], что детерминировано спецификой сферы услуг и предполагает соответствующие усилия для роста доверия потребителей. Соответственно, стратегически ориентированные маркетинговые решения должны опираться на вопросы

управления имиджем сервисной организации, то есть коммуникации, а также на выверенную аналитическую работу, позволяющую уточнить перспективное стратегическое направление для определенной компании. В сфере услуг такими направлениями могут быть фокусировка на дифференциации, глубокой сегментации, коммуникациях с потребителями или диверсификация.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф ; науч. ред. Л. И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с.

2. *Беляев, В. И.* Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования / В. И. Беляев, М. В. Кротова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2015. — № 1 (123). — С. 156–159.

3. *Бондаренко, В. А.* Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности / В. А. Бондаренко // Практический маркетинг. — 2023. — № 10 (316). — С. 16–22. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-10316-16-22.

4. *Бондаренко, В. А.* Селлеры на маркетплейсах в России: текущая ситуация и прогнозные тренды / В. А. Бондаренко, А. А. Воронов, П. В. Орлов // Практический маркетинг. — 2023. — № 11 (317). — С. 9–14. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-11317-9-14.

5. *Иган, Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник для студентов вузов / Дж. Иган ; под ред. Т. М. Дубович. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 375 с.

6. *Каплан, Р. С.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — Москва : Олимп-Бизнес, 2004. — XVIII, 392 с.

7. Потребительские настроения населения в III квартале 2025 года (в разрезе половозрастной структуры) / Г. В. Остапкович, И. С. Лола, Д. Г. Асосков. — Москва : НИУ ВШЭ, 2025. — 10 с. — URL: https://www.hse.ru/data/2025/10/20/145350801/Consumer_sentiment_polvoz_3Q2025.pdf (дата обращения: 17.03.2026). — Текст : электронный.

8. *Радаев, В. В.* Трансакционный и отношенческий обмен в цепях поставок: конституирующие элементы и основные факторы выбора / В. В. Радаев // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14, № 3. — С. 3–32. — DOI 10.21638/11701/spbu18.2016.301.

9. Сбережения домашних хозяйств / Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/households/hh (дата обращения: 17.03.2026). — Текст : электронный.

10. *Свободин, Я.* Российский потребитель 2025: ценности и покупательское поведение / Я. Свободин // РБК Компании. — 2025. — 22 октября. — URL: https://companies.rbc.ru/news/3158b643-e534-4e2e-acda-aaa2659d268c (дата обращения: 17.03.2026). — Текст : электронный.

References

1. *Ansoff, I.* Strategic Management / I. Ansoff ; scient. ed. by L. Evenko. — Moscow : Economics, 1989. — 519 p.

2. *Belyaev, V.* Marketing Strategies for the Development of Service Enterprises: Methods of Formation and Substantiation / V. Belyaev, M. Krotova // Bulletin of the Altai State Agrarian University. — 2015. — № 1 (123). — P. 156–159.

3. *Bondarenko, V.* Main Trends in Consumer Behavior: Patterns and Contradictions, General Trends and Russian Specifics / V. Bondarenko // Practical Marketing. — 2023. — № 10 (316). — P. 16–22. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-10316-16-22.

4. *Bondarenko, V.* Sellers on Marketplaces in Russia: Current Situation and Forecast Trends / V. Bondarenko, A. Voronov, P. Orlov // Practical Marketing. — 2023. —

№ 11 (317). — P. 9–14. — DOI 10.24412/2071-3762-2023-11317-9-14.

5. *Egan, J.* Relationship Marketing. Analysis of Marketing Strategies Based on Relationships : textbook for higher education institutions / J. Egan ; ed. by T. Dubovich. — 2nd ed. — Moscow : UNITI-DANA, 2008. — 375 p.

6. *Kaplan, R. S.* The Strategy-Focused Organization. How Organizations Applying the Balanced Scorecard Succeed in the New Business Environment / R. S. Kaplan, D. P. Norton. — Moscow : Olimp-Business, 2004. — XVIII, 392 p.

7. Consumer Sentiment of the Population in the Third Quarter of 2025 (by Gender and Age Structure) / G. Ostapkovich, I. Lola, D. Asoskov. — Moscow : HSE University, 2025. — 10 p. — URL: https://www.hse.ru/data/2025/10/20/145350801/Consumer_sentiment_polvoz_3Q2025.pdf (date of access: 17.03.2026). — Text : electronic.

8. *Radaev, V.* Transactional and Relational Exchange in Supply Chains: Constitutive Elements and Main Factors of Choice / V. Radaev // Russian Journal of Management. — 2016. — Vol. 14, № 3. — P. 3–32. — DOI 10.21638/11701/spbu18.2016.301.

9. Household Savings / Bank of Russia. — URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/households/hh (date of access: 17.03.2026). — Text : electronic.

10. *Svobodin, Ya.* Russian Consumer 2025: Values and Purchasing Behavior / Ya. Svobodin // RBC Companies. — 2025. — October, 22. — URL: https://companies.rbc.ru/news/3158b643-e534-4e2e-acda-aaa2659d268c (date of access: 17.03.2026). — Text : electronic.

Об авторах

Пржедецкая Наталия Витовна, *доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, yurypr@gmail.com.*

Ларин Александр Александрович, *аспирант кафедры маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 17.01.2026; одобрена после рецензирования 17.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Пржедецкая Н. В., Ларин А. А.

About the Authors

Natalia Przhedetskaya, *Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, yurypr@gmail.com.*

Alexander Larin, *Postgraduate Student of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 17.01.2026; approved after reviewing on 17.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 N. Przhedetskaya, A. Larin

РАЗДЕЛ 7. ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.017
УДК 336.2:502/504

ФИСКАЛЬНАЯ РОЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ И ПРИРОДОРЕСУРСНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ДИНАМИКА И СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ В 2020–2024 ГГ.

***Андреева О. В.*[1*], *Чернобай О. С.*[1]**
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** olvandr@yandex.ru*

Аннотация. *Введение.* Экологические и природоресурсные платежи являются инструментами государственного регулирования природопользования и одновременно источниками доходов бюджетной системы Российской Федерации. Цель исследования состоит в оценке динамики, структуры и фискальной роли экологических и природоресурсных платежей в бюджетной системе Российской Федерации в 2020–2024 гг. *Материалы и методы.* Информационную основу исследования составили официальные данные Федерального казначейства и Министерства финансов Российской Федерации об исполнении федерального бюджета и консолидированного бюджета Российской Федерации. Использованы методы структурного и сравнительного анализа, рассчитаны базисные и цепные темпы роста, а также удельные веса поступлений в доходах соответствующего уровня бюджетной системы. Экологические компенсационные платежи, природоресурсные налоги и иные обязательные сборы анализировались раздельно. *Результаты исследования.* Установлено, что основной прирост рассматриваемых поступлений обеспечили налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и утилизационный сбор. Их совокупный объем увеличился с 4,18 трлн руб. в 2020 г. до 13,32 трлн руб. в 2024 г., а доля в доходах федерального бюджета — с 22,4 до 36,3 %. При этом 92,1 % абсолютного прироста данного показателя пришлось на НДПИ. Поступления платы за негативное воздействие на окружающую среду выросли с 14,48 до 22,40 млрд руб. Экологический сбор после достижения максимального значения в 2021 г. сократился до 3,77 млрд руб. в 2024 г. Природоресурсные платежи, связанные с использованием водных объектов, лесов и биологических ресурсов, характеризовались меньшим фискальным масштабом и неоднородной динамикой. *Обсуждение и заключение.* Высокая доля агрегированного показателя в доходах федерального бюджета определяется преимущественно НДПИ, отражающим изъятие природной ренты. Поэтому системообразующее фискальное значение имеет рассматриваемый агрегат, включающий НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат и утилизационный сбор, а не экологические платежи в узком смысле. Разграничение экологических и природоресурсных платежей необходимо для корректной оценки их фискальной, компенсационной и регулирующей функций.

Ключевые слова: экологические платежи, природоресурсные платежи, НДПИ, плата за негативное воздействие на окружающую среду, утилизационный сбор, экологический сбор, доходы бюджета.

Для цитирования: Андреева О. В., Чернобай О. С. Фискальная роль экологических и природоресурсных платежей в Российской Федерации: динамика и структурные сдвиги в 2020–2024 гг. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):217-232. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.017.

Research article

JEL H23 H61 Q58

THE FISCAL ROLE OF ENVIRONMENTAL AND NATURAL RESOURCE PAYMENTS IN THE RUSSIAN FEDERATION: DYNAMICS AND STRUCTURAL SHIFTS, 2020–2024

***Andreeva O.*[1]*, *Chernobay O.*[1]**
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** olvandr@yandex.ru*

Abstract. *Introduction.* Environmental and natural resource payments serve as instruments of public regulation of natural resource use and as sources of revenue for the Russian budgetary system. The aim of the study is to assess the dynamics, structure, and fiscal role of environmental and natural resource payments in the budget system of the Russian Federation in 2020–2024. *Materials and methods.* The study draws on official reports on the execution of the federal budget and the Consolidated Budget of the Russian Federation published by the Federal Treasury and the Ministry of Finance of the Russian Federation. Structural and comparative analyses were applied, along with calculations of base and chain growth rates and revenue shares at the corresponding level of the budgetary system. Environmental compensatory payments, natural resource taxes, and other mandatory levies were analyzed separately. *Research results.* The increase in the examined revenue was driven mainly by the mineral extraction tax and the vehicle recycling levy. Their combined amount rose from 4,18 trillion rubles in 2020 to 13,32 trillion rubles in 2024, while their share in federal budget revenue increased from 22,4 % to 36,3 %. The mineral extraction tax accounted for 92,1 % of the absolute increase. Revenue from fees for negative environmental impact grew from 14,48 billion rubles to 22,40 billion rubles. After reaching its maximum in 2021, revenue from the environmental levy declined to 3,77 billion rubles in 2024. Payments associated with the use of water, forests, and biological resources were smaller in fiscal terms and demonstrated heterogeneous dynamics. *Discussion and conclusion.* The results show that the high share of the examined revenue in the federal budget is determined primarily by the mineral extraction tax, which serves as an instrument for capturing natural resource rent. Therefore, systemic fiscal significance applies to the analyzed aggregate comprising hydrocarbon-related mineral extraction tax revenues and the vehicle recycling levy, rather than to environmental payments in the narrow sense. Distinguishing between these categories is necessary for a valid assessment of their fiscal, compensatory, and regulatory functions. The findings can be used to improve environmental and natural resource policy in the Russian Federation.

Keywords: environmental payments, natural resource payments, mineral extraction tax, negative environmental impact fee, vehicle recycling levy, environmental levy, budget revenue.

For citation: Andreeva O., Chernobay O. The Fiscal Role of Environmental and Natural Resource Payments in the Russian Federation: Dynamics and Structural Shifts, 2020–2024. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):217-232. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.017.

Введение

В условиях усиления внимания к экологическим последствиям хозяйственной деятельности возрастает значение обязательных платежей, связанных с негативным воздействием на окружающую среду и использованием природных ресурсов. Такие платежи выполняют

фискальную, компенсационную и регулирующую функции, поскольку обеспечивают поступления в бюджеты, частично компенсируют экологический ущерб и создают экономические стимулы для снижения негативного воздействия.

Вместе с тем экологические и природоресурсные платежи неоднородны по своей экономической и правовой природе. Плата за негативное воздействие на окружающую среду, экологический и утилизационный сборы непосредственно связаны с механизмами экологического регулирования. Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), платежи за пользование водными объектами и лесами, а также сборы за пользование объектами животного мира и водными биологическими ресурсами относятся преимущественно к платежам за добычу или использование природных ресурсов. Поэтому их объединение в одну группу допустимо только в аналитических целях и требует раздельного рассмотрения структуры и динамики отдельных платежей.

Указанное разграничение необходимо учитывать и при международных сопоставлениях. В соответствии с методологией Eurostat экологические налоги классифицируются исходя из экологически значимой налоговой базы; платежи, основной функцией которых является изъятие природной ренты, в состав экологических налогов не включаются [6]. Следовательно, показатели стран Европейского союза нельзя напрямую сопоставлять с российскими данными, если последние включают НДПИ и другие природоресурсные платежи.

По данным Eurostat, в 2023 г. поступления от экологических налогов в странах Европейского союза составили 341,5 млрд евро, что на 2,1 % превышало показатель 2022 г. — 334,6 млрд евро. Их объем соответствовал приблизительно 2,0 % ВВП ЕС и 5,1 % общей суммы налоговых поступлений и социальных взносов. В структуре экологических налогов преобладали энергетические налоги, на которые приходилось около 76 % поступлений; доля транспортных налогов составляла примерно 19 % [7]. Эти данные свидетельствуют о существенной фискальной роли экологического налогообложения, однако особенности его состава и классификации должны учитываться при сопоставлении с российской практикой.

В отечественной научной литературе представлены различные подходы к оценке экологических платежей. О. П. Бурматова и Т. В. Сумская рассматривают их в контексте финансово-бюджетной политики и указывают на необходимость усиления стимулирующей роли данных платежей в условиях недостаточного финансирования природоохранных мероприятий [1]. О. В. Малышева и О. Г. Аркадьева исследуют фискальную эффективность платы за негативное воздействие на окружающую среду и отмечают, что увеличение бюджетных поступлений само по себе не свидетельствует об улучшении экологической ситуации [2]. Вопросы правовой природы экологических платежей и возможности их включения в систему налоговых отношений рассматриваются Е. А. Юдиным [5]. Г. И. Фаткуллина и О. И. Шалина анализируют развитие экологического налогообложения в России с учетом ESG-повестки и целей устойчивого развития [4]. Вопросы целевого использования экологических платежей и их роли в финансировании мероприятий по сохранению природных ресурсов рассмотрены А. С. Саидовой, А. С. Петровой и И. Д. Ардзинбой [3]. А. С. Адвокатова, Л. И. Гончаренко и А. А. Заворыкин исследуют институциональную структуру экологических фискальных инструментов и возможности оценки вовлеченности бизнеса в ESG-процессы [10]. Р. В. Слатин разграничивает узкий и широкий подходы к определению экологических платежей [11].

В зарубежных исследованиях внимание уделяется как фискальному, так и регулирующему потенциалу экологических налогов. В исследовании Международного валютного фонда показано, что такие налоги способны одновременно

формировать бюджетные доходы и стимулировать сокращение негативного воздействия на окружающую среду. Полученные средства могут направляться как на финансирование общих государственных расходов, так и на поддержку природоохранных и климатических мероприятий [8]. На примере Китая рассматривается снижение стимулирующего эффекта экологических бюджетных трансфертов с течением времени. Авторы делают вывод о необходимости регулярного пересмотра условий распределения трансфертов и требований к их получателям [9].

В Российской Федерации одним из основных обязательных платежей экологической направленности является плата за негативное воздействие на окружающую среду. Правовые основания ее взимания установлены Федеральным законом от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды». В соответствии со ст. 16 данного закона к видам негативного воздействия, за которые взимается плата, относятся выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух стационарными источниками, сбросы загрязняющих веществ в водные объекты, а также хранение и захоронение отходов производства и потребления [12]. Плательщиками выступают юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие соответствующие виды деятельности. При этом данный платеж не является налогом и представляет собой самостоятельный публично-правовой инструмент экологического регулирования.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных отдельным экологическим налогам, сборам и природоресурсным платежам, недостаточно изученными остаются изменения их совокупной структуры и фискальной роли в Российской Федерации в 2020–2024 гг. Кроме того, объединение различных по своей природе платежей без их предварительного разграничения может приводить к завышенной оценке фискального значения собственно экологических платежей.

Научная новизна исследования состоит в разграничении экологических и природоресурсных платежей при оценке их фискальной роли, а также в определении вклада отдельных составляющих в изменение агрегированного объема поступлений в 2020–2024 гг.

Цель исследования состоит в оценке динамики, структуры и фискальной роли экологических и природоресурсных платежей в бюджетной системе Российской Федерации в 2020–2024 гг. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: определить состав и классификационные признаки исследуемых платежей; проанализировать динамику их поступлений; оценить вклад отдельных видов платежей в изменение совокупного объема поступлений; сопоставить показатели с доходами соответствующих уровней бюджетной системы; выявить основные структурные изменения и ограничения действующего механизма экологических платежей.

Материалы и методы

Информационную основу исследования составили официальные отчеты Федерального казначейства и Министерства финансов Российской Федерации об исполнении федерального бюджета и консолидированного бюджета Российской Федерации за 2020–2024 гг. Исследуемые поступления разделены на три группы: экологические компенсационно-регулирующие платежи — плата за негативное воздействие на окружающую среду и экологический сбор; иные платежи экологической и промышленной политики — утилизационный сбор; природоресурсные налоги, сборы и платежи — НДПИ, водный налог, сборы за пользование объектами животного мира и водными биоресурсами, платежи при пользовании недрами, водными объектами и лесами. Доля агрегированного показателя рассчитывалась как отношение суммы поступлений по НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат и утилизационному сбору к общему объему доходов федерального бюджета соответствующего года.

Применены структурный и динамический анализ, расчет цепных и базисных темпов роста, а также удельных весов поступлений в доходах соответствующего уровня бюджетной системы.

Показатели разных бюджетных уровней анализировались раздельно. Расчеты выполнены в текущих ценах, что учитывалось при интерпретации номинальной динамики.

Правовая классификация платежей проводилась с учетом положений федеральных законов № 7-ФЗ и № 89-ФЗ, части второй Налогового кодекса Российской Федерации, а также нормативных актов, регулирующих перечни товаров, нормативы утилизации и ставки экологического сбора в рассматриваемом периоде [12–17].

Результаты исследования

Установлено, что основной прирост рассматриваемых поступлений обеспечили налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и утилизационный сбор. Наиболее крупным источником поступлений являлся НДПИ по отдельным видам углеводородного сырья, тогда как плата за негативное воздействие на окружающую среду и экологический сбор имели значительно меньший фискальный масштаб.

Плата за негативное воздействие на окружающую среду

Рассмотрим динамику поступлений по трем основным видам платы за негативное воздействие на окружающую среду (рис. 1). Они не исчерпывают совокупный объем поступлений, используемый далее для оценки их динамики.



Рисунок 1 — **Динамика поступлений по основным видам платы за негативное воздействие на окружающую среду в 2020–2024 гг., тыс. руб.***

Figure 1 — **Dynamics of Revenues from the Main Types of Fees for Negative Environmental Impact in 2020–2024, thousand rubles**

* *Составлен авторами по данным [18].*

В 2020 г. совокупный объем поступлений составил 14 483 950 тыс. руб. Основная часть приходилась на плату за размещение отходов производства и потребления — 8 902 780 тыс. руб. Поступления от платы за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты составили 2 704 640 тыс. руб., за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух стационарными источниками — 2 445 460 тыс. руб.

В 2021 г. совокупные поступления увеличились до 19 791 560 тыс. руб., или на 36,6 % по сравнению с предыдущим годом. Плата за размещение отходов достигла 9 428 930 тыс. руб., за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты —

4 723 320 тыс. руб., за выбросы в атмосферный воздух — 4 023 530 тыс. руб.

В 2022 г. совокупный объем поступлений составил 20 774 510 тыс. руб., увеличившись на 5,0 % относительно 2021 г. Поступления от платы за размещение отходов достигли 10 385 250 тыс. руб., за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты — 4 854 790 тыс. руб., за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух — 3 836 730 тыс. руб.

В 2023 г. совокупные поступления увеличились до 21 524 470 тыс. руб., что на 3,6 % превышало показатель предыдущего года. Плата за размещение отходов составила 11 445 080 тыс. руб., за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты — 4 412 320 тыс. руб., за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух — 3 705 670 тыс. руб.

В 2024 г. совокупный объем поступлений достиг 22 403 320 тыс. руб., увеличившись на 4,1 % относительно 2023 г. Плата за размещение отходов составила 11 920 980 тыс. руб., за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты — 4 985 760 тыс. руб., за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух — 3 875 240 тыс. руб.

За 2020–2024 гг. совокупный объем поступлений от платы за негативное воздействие на окружающую среду увеличился на 54,7 %. Наибольший относительный прирост наблюдался по плате за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты — 84,3 %. Поступления от платы за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух выросли на 58,5 %, от платы за размещение отходов производства и потребления — на 33,9 %. Плата за размещение отходов сохраняла преобладающее положение в общем объеме поступлений по ПНВОС, хотя ее удельный вес снизился с 61,5 % в 2020 г. до 53,2 % в 2024 г.

Утилизационный сбор

Динамика доходов федерального бюджета от утилизационного сбора представлена на рисунке 2.

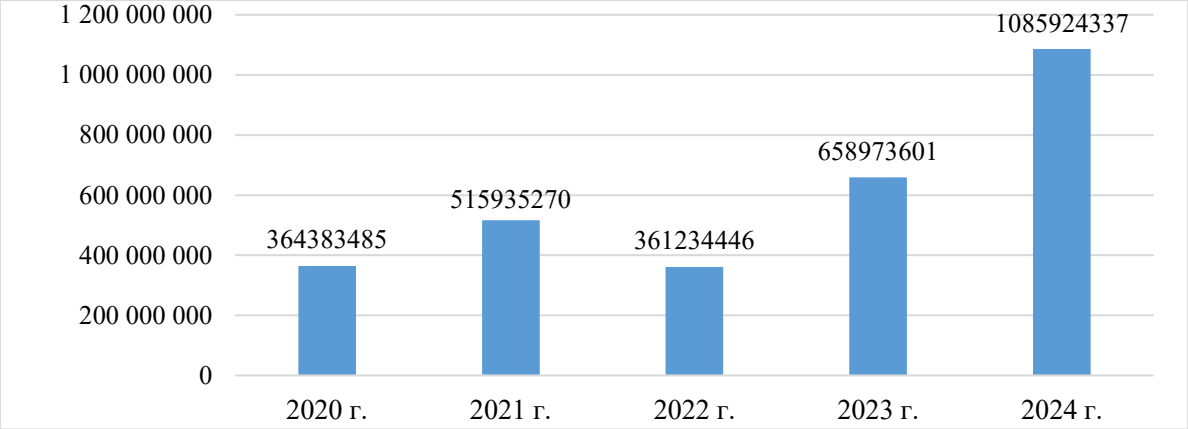


Рисунок 2 — **Динамика доходов федерального бюджета от утилизационного сбора в 2020–2024 гг., тыс. руб.***

Figure 2 — **Dynamics of Federal Budget Revenues from Recycling Fees in 2020–2024, thousand rubles**

* *Составлен авторами по данным [19].*

В 2020 г. поступления от утилизационного сбора составили 364 383 485 тыс. руб. В 2021 г. они увеличились на 41,6 % и достигли 515 935 270 тыс. руб. В 2022 г. поступления снизились до 361 234 446 тыс. руб., или на 30,0 % относительно предыдущего года. В 2023 г. объем поступлений увеличился до 658 973 601 тыс. руб., что на 82,4 % превышало показатель 2022 г. В 2024 г. он достиг 1 085 924 337 тыс. руб., увеличившись, следовательно, еще на 64,8 %.

Таким образом, за 2020–2024 гг. поступления от утилизационного сбора выросли в 2,98 раза, а по сравнению с минимальным значением 2022 г. — в 3,01 раза.

Экологический сбор

Динамика доходов федерального бюджета от экологического сбора представлена на рисунке 3.

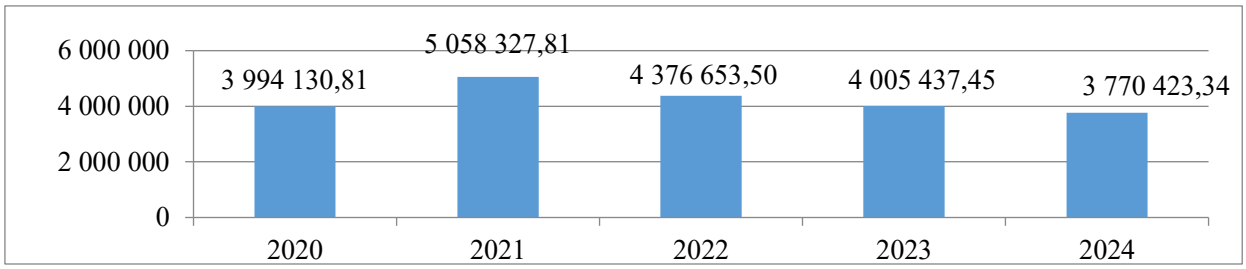


Рисунок 3 — **Динамика доходов федерального бюджета от экологического сбора в 2020–2024 гг., тыс. руб.***

Figure 3 — **Dynamics of Federal Budget Revenues from Environmental Fees in 2020–2024, thousand rubles**

* *Составлен авторами по данным [20].*

В 2020 г. поступления от экологического сбора составили 3 994 130,81 тыс. руб. В 2021 г. они увеличились на 26,6 % и достигли максимального за рассматриваемый период значения — 5 058 327,81 тыс. руб.

Начиная с 2022 г. наблюдалось последовательное сокращение поступлений: до 4 376 653,50 тыс. руб. в 2022 г., 4 005 437,45 тыс. руб. в 2023 г. и 3 770 423,34 тыс. руб. в 2024 г. В результате объем поступлений в 2024 г. оказался на 25,5 % ниже максимального значения 2021 г. и на 5,6 % ниже показателя 2020 г. Экологический сбор являлся единственным из рассмотренных платежей экологической направленности, по которому итоговое значение оказалось ниже начального уровня анализируемого периода.

НДПИ по отдельным видам углеводородного сырья

НДПИ относится к природоресурсным налогам и рассматривается отдельно от платежей, непосредственно связанных с экологическим регулированием. В рамках исследования проанализированы поступления по НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат. Их динамика представлена на рисунке 4.

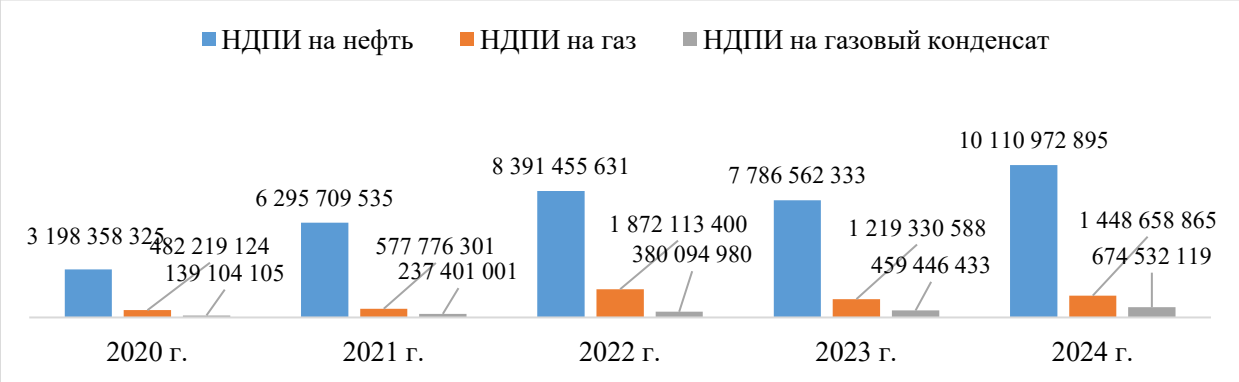


Рисунок 4 — **Динамика доходов федерального бюджета по НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат в 2020–2024 гг., тыс. руб.***

Figure 4 — **Dynamics of Federal Budget Revenues from Mineral Extraction Tax on Oil, Natural Gas and Gas Condensate in 2020–2024, thousand rubles**

* *Составлен авторами по данным [19].*

Наибольший объем поступлений во все годы приходился на НДПИ на нефть. Так, в 2020 г. поступления составили 3 198 358 325 тыс. руб., в 2021 г. — 6 295 709 535 тыс. руб., в 2022 г. — 8 391 455 631 тыс. руб. В 2023 г. они снизились до 7 786 562 333 тыс. руб., а в 2024 г. достигли максимального за рассматриваемый период значения — 10 110 972 895 тыс. руб. В результате объем поступлений по НДПИ на нефть в 2024 г. превышал уровень 2020 г. в 3,16 раза.

Поступления по НДПИ на природный газ выросли с 482 219 124 тыс. руб. в 2020 г. до 577 776 301 тыс. руб. в 2021 г. В 2022 г. они увеличились до 1 872 113 400 тыс. руб., после чего снизились до 1 219 330 588 тыс. руб. в 2023 г. и частично восстановились до 1 448 658 865 тыс. руб. в 2024 г. По сравнению с 2020 г. их объем вырос в 3,00 раза.

Поступления по НДПИ на газовый конденсат характеризовались непрерывным ростом: со 139 104 105 тыс. руб. в 2020 г. до 237 401 001 тыс. руб. в 2021 г., 380 094 980 тыс. руб. в 2022 г., 459 446 433 тыс. руб. в 2023 г. и 674 532 119 тыс. руб. в 2024 г. За рассматриваемый период они увеличились в 4,85 раза.

Совокупный объем трех представленных на рисунке 4 составляющих НДПИ увеличился с 3,82 трлн руб. в 2020 г. до 7,11 трлн руб. в 2021 г. и 10,64 трлн руб. в 2022 г. В 2023 г. он снизился до 9,47 трлн руб., а в 2024 г. достиг 12,23 трлн руб. Доля нефтяной составляющей изменялась от 78,8 до 88,5 % и в 2024 г. составила 82,7 % совокупного объема трех исследуемых составляющих НДПИ.

Прочие природоресурсные налоги, сборы и платежи

Динамика поступлений по другим видам природоресурсных налогов, сборов и платежей представлена в таблице 1. Совокупный объем представленных в таблице 1 поступлений составил 116 932 933 тыс. руб. в 2020 г., 142 875 236 тыс. руб. в 2021 г., 117 517 718 тыс. руб. в 2022 г., 116 147 430 тыс. руб. в 2023 г. и 124 061 528 тыс. руб. в 2024 г. После достижения максимального значения в 2021 г. их совокупный объем снизился, однако в 2024 г. превышал показатель 2020 г. на 6,1 %.

Таблица 1 — **Доходы консолидированного бюджета Российской Федерации по природоресурсным налогам, сборам и платежам в 2020–2024 гг., тыс. руб.***

Table 1 — **Revenues of the Consolidated Budget of the Russian Federation from Natural Resource Taxes, Fees and Payments in 2020–2024, thousand rubles**

Наименование	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Водный налог	3 569 128,0	4 129 121,0	4 663 655,00	5 311 100,0	6 766 463,0
Сборы за пользование объектами животного мира и объектами водных биологических ресурсов	456 101	500 996	622 236	4 547 822	2 990 911
Платежи при пользовании недрами	50 091 852	70 139 335	40 591 800	25 978 889	25 566 424
Плата за пользование водными объектами	20 485 721	22 772 865	24 746 822	27 141 221	32 998 757
Плата за пользование водными биологическими ресурсами	2 153 877	1 121 954	434 557	3 335 844	1 912 124
Плата за использование лесов	40 176 254	44 210 965	46 458 648	49 832 554	53 826 849

** Составлена авторами по данным [18].*

Поступления от водного налога увеличивались ежегодно — с 3 569 128 тыс. руб. в 2020 г. до 6 766 463 тыс. руб. в 2024 г. Совокупный прирост составил 89,6 %. Плата за пользование водными объектами также демонстрировала непрерывный рост: с 20 485 721 тыс. руб. в 2020 г. до 32 998 757 тыс. руб. в 2024 г., или на 61,1 %.

Поступления от платы за использование лесов увеличились с 40 176 254 тыс. руб. в 2020 г. до 53 826 849 тыс. руб. в 2024 г. Прирост за рассматриваемый период составил 34,0 %.

Иная динамика наблюдалась по платежам при пользовании недрами. После увеличения с 50 091 852 тыс. руб. в 2020 г. до 70 139 335 тыс. руб. в 2021 г. поступления сократились до 40 591 800 тыс. руб. в 2022 г., 25 978 889 тыс. руб. в 2023 г. и 25 566 424 тыс. руб. в 2024 г. В результате их объем оказался на 49,0 % ниже уровня 2020 г.

Плата за пользование водными биологическими ресурсами характеризовалась выраженными колебаниями. Поступления снизились с 2 153 877 тыс. руб. в 2020 г. до 1 121 954 тыс. руб. в 2021 г. и 434 557 тыс. руб. в 2022 г. В 2023 г. они увеличились до 3 335 844 тыс. руб., а в 2024 г. вновь сократились до 1 912 124 тыс. руб.

Сборы за пользование объектами животного мира и объектами водных биологических ресурсов выросли с 456 101 тыс. руб. в 2020 г. до 500 996 тыс. руб. в 2021 г. и 622 236 тыс. руб. в 2022 г. В 2023 г. поступления увеличились до 4 547 822 тыс. руб., а в 2024 г. снизились до 2 990 911 тыс. руб. Несмотря на снижение относительно 2023 г., итоговое значение существенно превышало показатели начала анализируемого периода.

Сравнительная оценка фискального масштаба платежей

Сопоставление полученных результатов показывает, что исследуемые платежи существенно различаются по своему фискальному масштабу. В 2024 г. поступления по трем рассмотренным составляющим НДПИ достигли 12,23 трлн руб., по утилизационному сбору — 1,09 трлн руб., по природоресурсным платежам, представленным в таблице 1, — 124,06 млрд руб., по плате за негативное воздействие на окружающую среду — 22,40 млрд руб., по экологическому сбору — 3,77 млрд руб.

Совокупный объем поступлений по НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат, а также по утилизационному сбору составил 4,18 трлн руб. в 2020 г., 7,63 трлн руб. в 2021 г., 11,00 трлн руб. в 2022 г., 10,12 трлн руб. в 2023 г. и 13,32 трлн руб. в 2024 г. Его доля в доходах федерального бюджета увеличилась с 22,4 % в 2020 г. до 30,2 % в 2021 г. и достигла максимального значения 39,6 % в 2022 г. В 2023 г. данный показатель снизился до 34,8 %, а в 2024 г. составил 36,3 %.

За 2020–2024 гг. совокупный объем поступлений по указанным видам НДПИ и утилизационному сбору увеличился на 9,14 трлн руб. При этом 8,41 трлн руб., или 92,1 % общего прироста, приходилось на увеличение поступлений по НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат. Следовательно, динамика данного агрегированного показателя определялась преимущественно изменением природоресурсных налоговых поступлений, а не ростом собственно экологических платежей.

Обсуждение

Полученные результаты показали, что экологические и природоресурсные платежи заметно различаются по экономическому содержанию и масштабу поступлений. Поэтому их объединение в одну категорию без дополнительного разграничения может привести к неверной оценке фискальной роли собственно экологических платежей. Рассчитанная в исследовании доля, составившая 36,3 % доходов федерального бюджета в 2024 г., относится к совокупным поступлениям по НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат и утилизационному сбору. Плата за негативное воздействие на окружающую среду и экологический сбор в этот показатель не включались.

Основным источником роста рассматриваемого агрегированного показателя

выступал НДПИ. На увеличение трех проанализированных составляющих данного налога приходилось 92,1 % общего прироста поступлений по НДПИ и утилизационному сбору за 2020–2024 гг. Следовательно, значительная доля указанных доходов в федеральном бюджете характеризует прежде всего фискальную роль изъятия природной ренты, а не развитие системы экологического налогообложения.

Такое разграничение имеет значение при международных сопоставлениях. В методологии Eurostat к экологическим относятся налоги, налоговая база которых связана с воздействием на окружающую среду. Платежи, основная функция которых состоит в изъятии природной ренты, в состав экологических налогов не включаются [7]. Поэтому российский показатель, объединяющий НДПИ и утилизационный сбор, нельзя напрямую сопоставлять с долей экологических налогов в странах Европейского союза. Для корректного сравнения необходимо использовать одинаковый состав платежей и единые классификационные признаки.

Динамика платы за негативное воздействие на окружающую среду характеризовалась ростом совокупных поступлений на 54,7 %. При этом наиболее крупной составляющей оставалась плата за размещение отходов производства и потребления. Ее доля в общей сумме поступлений снизилась, однако в 2024 г. продолжала превышать половину рассматриваемого показателя. Наибольший относительный прирост был зафиксирован по плате за сбросы загрязняющих веществ в водные объекты.

Вместе с тем увеличение поступлений от платы за негативное воздействие не позволяет сделать однозначный вывод об усилении экологической ответственности организаций или об изменении объема загрязнения. Размер поступлений зависит не только от фактических выбросов, сбросов и размещения отходов, но и от ставок платы, применяемых коэффициентов, качества администрирования, погашения задолженности и структуры плательщиков. Аналогичную позицию высказывают О. В. Малышева и О. Г. Аркадьева, отмечающие, что рост экологических платежей сам по себе не является показателем улучшения состояния окружающей среды [2]. Для оценки регулирующего эффекта полученные бюджетные данные необходимо сопоставлять с натуральными показателями выбросов, сбросов и образования отходов.

Особое место среди рассмотренных поступлений занимает утилизационный сбор. За пять лет его объем вырос почти в три раза, причем наиболее заметное увеличение произошло в 2023–2024 гг. Такая динамика связана с двойственным характером этого платежа. С одной стороны, он имеет экологическую направленность и связан с будущей утилизацией транспортных средств. С другой стороны, его ставки и коэффициенты используются в рамках регулирования автомобильного рынка и промышленной политики.

Рост поступлений от утилизационного сбора мог быть обусловлен изменением ставок и коэффициентов, а также структуры производства и ввоза транспортных средств. Однако бюджетные данные не позволяют определить вклад каждого из этих факторов. Для этого необходимы сведения о количестве ввезенных и произведенных транспортных средств, их возрасте, объеме и мощности двигателей, примененных коэффициентах и льготах.

Иная тенденция была выявлена по экологическому сбору. После максимального значения 2021 г. его поступления последовательно сокращались и в 2024 г. оказались ниже уровня 2020 г. Снижение поступлений экологического сбора может быть связано с выполнением нормативов утилизации, изменением состава плательщиков, предоставлением отчетности, применением льгот либо возникновением задолженности. Имеющиеся бюджетные данные не позволяют определить вклад отдельных факторов в выявленную динамику, в том числе оценить влияние самостоятельной утилизации отходов производителями и импортерами.

Для оценки эффективности экологического сбора необходимо сопоставлять его поступления с данными о массе произведенных и ввезенных товаров и упаковки, выполнении нормативов утилизации, объемах использования вторичного сырья и результатах контрольных мероприятий. Без таких сведений невозможно определить, отражает ли сокращение поступлений положительные изменения в системе расширенной ответственности производителей или снижение платежной дисциплины.

Наиболее крупным природоресурсным налогом являлся НДПИ. Во все годы в его структуре преобладали поступления от добычи нефти. Динамика нефтяной и газовой составляющих отличалась значительной изменчивостью: после роста в 2021–2022 гг. поступления снизились в 2023 г. и вновь увеличились в 2024 г. Поступления по НДПИ на газовый конденсат, напротив, возрастали на протяжении всего рассматриваемого периода.

Полученная динамика согласуется с высокой зависимостью НДПИ от цен на углеводородное сырье, параметров налогового регулирования и условий добычи. Существенное увеличение поступлений в 2021–2022 гг. происходило на фоне восстановления энергетических рынков после ограничений 2020 г. и роста цен на нефть и газ. Снижение ряда показателей в 2023 г. совпало с изменением направлений экспорта и условий реализации российских энергоресурсов. Вместе с тем точная оценка влияния цен, валютного курса, объемов добычи и изменений налоговых коэффициентов требует отдельного факторного анализа.

НДПИ выполняет выраженную фискальную функцию и обеспечивает изъятие части природной ренты в пользу государства. Однако по своей природе он отличается от платы за негативное воздействие на окружающую среду, экологического и утилизационного сборов. Его величина непосредственно не характеризует размер экологического ущерба и не показывает объем природоохранного финансирования. Включение НДПИ в исследование оправдано при рассмотрении более широкой категории природоресурсных платежей, но не при оценке только экологических налогов и сборов.

Другие природоресурсные платежи имели значительно меньший объем. Устойчивый рост поступлений наблюдался по водному налогу, плате за пользование водными объектами и плате за использование лесов. Платежи при пользовании недрами после максимального значения 2021 г. сократились почти в два раза. Поступления, связанные с использованием объектов животного мира и водных биологических ресурсов, отличались значительными колебаниями.

Сравнительно стабильная динамика водных и лесных платежей позволяет рассматривать их как регулярные источники бюджетных доходов. Вместе с тем сам факт поступления этих средств не подтверждает их направление на восстановление соответствующих природных объектов. Для оценки компенсационной функции необходимо анализировать не только доходную, но и расходную часть бюджетов. На необходимость такой взаимосвязи обращают внимание О. П. Бурматова и Т. В. Сумская [1].

Полученные результаты частично согласуются с выводами Международного валютного фонда о сочетании фискальной и регулирующей функций экологических налогов [8]. Однако наличие регулирующей функции в законодательстве еще не означает достижения экологического эффекта. Для ее оценки требуется установить, изменяется ли поведение плательщиков: сокращаются ли объемы загрязнения, увеличиваются ли инвестиции в очистные сооружения, переработку отходов и ресурсосберегающие технологии.

Это относится и к выводам о влиянии рассматриваемых платежей на внедрение ESG-принципов. Исследование Г. И. Фаткуллиной и О. И. Шалиной показывает связь развития экологического налогообложения с ESG-повесткой и целями устойчивого развития [4]. Вместе с

тем на основании одной только динамики бюджетных поступлений нельзя утверждать, что российские организации активнее внедряют системы экологического менеджмента или что их инвестиционная привлекательность повышается. Для подтверждения такого вывода необходимы данные корпоративной отчетности, сведения об экологических инвестициях и показатели снижения негативного воздействия.

Исследование экологических бюджетных трансфертов также показывает, что первоначальный стимулирующий эффект финансового инструмента может ослабевать со временем [9]. Применительно к российской системе это означает, что результативность платежа нельзя оценивать только по объему поступивших средств. Необходимо учитывать устойчивость изменений в поведении плательщиков и фактические экологические результаты.

Проведенный анализ имеет ряд ограничений. Расчеты выполнены в текущих ценах и отражают номинальную динамику поступлений. Рассматриваемые платежи относятся к разным уровням бюджетной системы, поэтому их значения не могут суммироваться без разграничения источников формирования доходов. Использование только бюджетной статистики не позволяет оценить изменение физического объема негативного воздействия, природоохранных расходов и поведения хозяйствующих субъектов.

Развитие исследования предполагает сопоставление бюджетных поступлений с расходами на охрану окружающей среды, а также с натуральными показателями выбросов, сбросов, образования и утилизации отходов. Такой подход позволит перейти от оценки фискального масштаба платежей к оценке их экологической и регулирующей результативности.

Заключение

Проведенный анализ показал, что в 2020–2024 гг. поступления, связанные с экологическим регулированием и использованием природных ресурсов, изменялись неравномерно. Плата за негативное воздействие на окружающую среду увеличилась на 54,7 %. Основную часть поступлений на протяжении всего периода обеспечивала плата за размещение отходов производства и потребления. Утилизационный сбор вырос почти в три раза, тогда как поступления экологического сбора после максимального значения 2021 г. снижались.

Наиболее значительная динамика наблюдалась по налогу на добычу полезных ископаемых. Расчетный совокупный объем поступлений от НДПИ на нефть, природный газ и газовый конденсат вместе с утилизационным сбором увеличился с 4,18 трлн руб. в 2020 г. до 13,32 трлн руб. в 2024 г., а его доля в доходах федерального бюджета — с 22,4 до 36,3 %. При этом 92,1 % прироста данного показателя обеспечено поступлениями НДПИ на углеводородное сырье.

Полученные результаты требуют разграничивать экологические и природоресурсные платежи. НДПИ служит инструментом изъятия природной ренты, поэтому его нельзя без дополнительных оговорок относить к экологическим платежам. Следовательно, вывод о системообразующем значении относится прежде всего к совокупности природоресурсных доходов и утилизационного сбора. Плата за негативное воздействие на окружающую среду и экологический сбор, рассматриваемые в более узком значении, сохраняют существенно меньший удельный вес в бюджетных поступлениях. Водные, лесные и другие природоресурсные платежи формируют относительно устойчивый, но меньший по объему сегмент доходов.

Рост бюджетных поступлений сам по себе не подтверждает снижение загрязнения, внедрение наилучших доступных технологий или повышение экологической ответственности предприятий. Для оценки регулирующей и компенсационной функций платежей данные о доходах необходимо сопоставлять с объемами выбросов, сбросов и образования отходов, расходами бюджетов на природоохранные мероприятия, а также показателями их фактического выполнения.

Ограничением проведенного исследования является использование показателей в текущих ценах и данных, относящихся к разным уровням бюджетной системы. Кроме того, в работе не анализировались физические показатели негативного воздействия и направления расходования полученных средств. Поэтому выявленные изменения характеризуют прежде всего фискальную роль рассматриваемых платежей. Дальнейший анализ целесообразно проводить раздельно по экологическим и природоресурсным доходам, дополнив его оценкой целевого использования поступлений и достигнутых экологических результатов.

Список литературы

1. *Бурматова, О. П.* Экологический аспект финансово-бюджетной политики в России / О. П. Бурматова, Т. В. Сумская // Основы экономики, управления и права. — 2012. — № 3 (3). — С. 30–33.

2. *Малышева, О. В.* Фискальная эффективность платы за негативное воздействие на окружающую среду / О. В. Малышева, О. Г. Аркадьева // Oeconomia et Jus. — 2022. — № 3. — С. 15–24. — DOI 10.47026/2499-9636-2022-3-15-24.

3. *Саидова, А. С.* Повышение эффективности мероприятий по сохранению биологических ресурсов Российской Федерации за счет целевого использования экологических платежей / А. С. Саидова, А. С. Петрова, И. Д. Ардзинба // Вестник АПК Верхневолжья. — 2025. — № 3 (71). — С. 43–49. — DOI 10.35694/YARCX.2025.71.3.006.

4. *Фаткуллина, Г. И.* Экологические налоги в РФ: трансформация в контексте ESG-повестки / Г. И. Фаткуллина, О. И. Шалина // Учет и контроль. — 2024. — № 9. — С. 20–25. — DOI 10.36871/u.i.k.2024.09.01.004.

5. *Юдин, Е. А.* Экологические платежи: возможен ли их целевой и налоговый статус? / Е. А. Юдин // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. — 2015. — № 6. — С. 141–154.

6. Eurostat. Environmental Taxes — A Statistical Guide. 2024 Edition. — Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. — 56 p. — DOI 10.2785/730717.

7. Environmental Tax Revenue Shows Slight Increase in 2023 // Eurostat. — 2025. — 22 July. — URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250722-1 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

8. Environmental Taxes and Government Expenditures on Environmental Protection / P. Stokoe, I. Haščič, F. Mante, M. Cárdenas Rodríguez, Z. Zhan, F. Gonguet, C. P. Wendling // Data for a Greener World: A Guide for Practitioners and Policymakers / ed. by S. Arslanalp, K. Kostial, G. Quirós-Romero. — Washington, DC : International Monetary Fund, 2023. — Ch. 3. — DOI 10.5089/9798400217296.071.CH003.

9. The Diminishing Incentive of Ecological Fiscal Transfer on Local Government Environmental Expenditure — Evidence from National Key Ecological Function Zone in China / Y. Xiao, K. Shimada, S. Shao, L. Liu, P. Shen, W. Xiao // Ecological Economics. — 2025. — Vol. 235. — Art. 108634. — DOI 10.1016/j.ecolecon.2025.108634.

10. *Адвокатова, А. С.* Российский опыт применения экологических платежей в контексте фискального регулирования вовлеченности бизнеса в процессы ESG / А. С. Адвокатова, Л. И. Гончаренко, А. А. Заворыкин // Налоги и налогообложение. — 2024. — № 4. — С. 30–49. — DOI 10.7256/2454-065X.2024.4.70205.

11. *Слатин, Р. В.* Понятие экологических («зеленых») платежей / Р. В. Слатин // Актуальные проблемы российского права. — 2025. — Т. 20, № 2 (171). — С. 11–19. — DOI 10.17803/1994-1471.2025.171.2.011-019.

12. Об охране окружающей среды : Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

13. Об отходах производства и потребления : Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

14. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая : Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

15. Об утверждении перечней товаров, упаковки, отходы от использования которых подлежат утилизации, и нормативов утилизации отходов от использования товаров, упаковки : Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2023 № 2414. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312310011 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

16. О значениях базовых ставок экологического сбора и коэффициента, учитывающего сложность извлечения отходов от использования товаров для дальнейшей утилизации, наличие технологической возможности их утилизации с учетом изменения физических, химических и механических свойств материалов при многократном использовании (с учетом возможных циклов переработки отходов от использования товаров), востребованность вторичного сырья, полученного из таких отходов, для использования при производстве товаров (продукции) на 2024 год : Постановление Правительства Российской Федерации от 29.12.2023 № 2406. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312300058 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

17. Об установлении ставок сбора по каждой группе товаров, группе упаковки товаров, отходы от использования которых подлежат утилизации, уплачиваемого производителями товаров, импортерами товаров, которые не обеспечивают самостоятельную утилизацию отходов от использования товаров (экологического сбора) : Постановление Правительства Российской Федерации от 09.04.2016 № 284 (утратило силу с 01.09.2025). — URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201604140022 (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

18. Отчеты об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации и бюджетов государственных внебюджетных фондов за 2020–2024 гг. / Федеральное казначейство. — URL: https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannyj-byudzhet-rf-i-byudzhetov-gosudarstvennyh-vnebyudzhetnyh-fondov (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

19. Отчет об исполнении федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2024 год / Министерство финансов Российской Федерации. — URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/08/main/Ispolnenie_2024.pdf (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

20. Отчеты об исполнении федерального бюджета за 2020–2024 гг. / Федеральное казначейство. — URL: https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov/federalnyj-byudzhet (дата обращения: 18.08.2026). — Текст : электронный.

References

1. *Burmatova, O.* Environmental Aspect of Financial and Budgetary Policy in Russia / O. Burmatova, T. Sumskaya // Fundamentals of Economics, Management and Law. — 2012. — № 3 (3). — P. 30–33.

2. *Malysheva, O.* Fiscal Efficiency of the Fee for Negative Environmental Impact / O. Malysheva, O. Arkadyeva // Oeconomia et Jus. — 2022. — № 3. — P. 15–24. — DOI 10.47026/2499-9636-2022-3-15-24.

3. *Saidova, A.* Improving the Efficiency of Measures to Preserve the Biological Resources of the Russian Federation through the Targeted Use of Environmental Payments / A. Saidova, A. Petrova, I. Ardzinba // Bulletin of the Agro-Industrial Complex of the Upper Volga Region. —

2025. — № 3 (71). — P. 43–49. — DOI 10.35694/YARCX.2025.71.3.006.

4. *Fatkullina, G.* Environmental Taxes in the Russian Federation: Transformation in the Context of the ESG Agenda / G. Fatkullina, O. Shalina // Accounting and Control. — 2024. — № 9. — P. 20–25. — DOI 10.36871/u.i.k.2024.09.01.004.

5. *Yudin, E.* Environmental Payments: Is Their Targeted and Tax Status Possible? / E. Yudin // ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice. — 2015. — № 6. — P. 141–154.

6. Eurostat. Environmental Taxes — A Statistical Guide. 2024 Edition. — Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. — 56 p. — DOI 10.2785/730717.

7. Environmental Tax Revenue Shows Slight Increase in 2023 // Eurostat. — 2025. — July, 22. — URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250722-1 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

8. Environmental Taxes and Government Expenditures on Environmental Protection / P. Stokoe, I. Haščič, F. Mante, M. Cárdenas Rodríguez, Z. Zhan, F. Gonguet, C. P. Wendling // Data for a Greener World: A Guide for Practitioners and Policymakers / ed. by S. Arslanalp, K. Kostial, G. Quirós-Romero. — Washington, DC : International Monetary Fund, 2023. — Ch. 3. — DOI 10.5089/9798400217296.071.CH003.

9. The Diminishing Incentive of Ecological Fiscal Transfer on Local Government Environmental Expenditure — Evidence from National Key Ecological Function Zone in China / Y. Xiao, K. Shimada, S. Shao, L. Liu, P. Shen, W. Xiao // Ecological Economics. — 2025. — Vol. 235. — Art. 108634. — DOI 10.1016/j.ecolecon.2025.108634.

10. *Advokatova, A.* Russian Experience in Applying Environmental Payments in the Context of Fiscal Regulation of Business Involvement in ESG Processes / A. Advokatova, L. Goncharenko, A. Zavorikin // Taxes and Taxation. — 2024. — № 4. — P. 30–49. — DOI 10.7256/2454-065X.2024.4.70205.

11. *Slatin, R.* The Concept of Environmental («Green») Payments / *R. Slatin* // Actual Problems of Russian Law. — 2025. — № 20 (2). — P. 11–19. — DOI 10.17803/1994-1471.2025.171.2.011-019.

12. On Environmental Protection : Federal Law № 7-FZ from 10.01.2002. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

13. On Production and Consumption Waste : Federal Law № 89-FZ from 24.06.1998. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

14. Tax Code of the Russian Federation. Part Two : Federal Law № 117-FZ from 05.08.2000. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

15. On Approval of the Lists of Goods and Packaging, Waste from the Use of Which Is Subject to Recycling, and the Recycling Standards for Waste from Used Goods and Packaging : Resolution of the Government of the Russian Federation № 2414 from 29.12.2023. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312310011 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

16. On the Values of Basic Rates of the Environmental Fee and the Coefficient Accounting for the Difficulty of Recovering Waste from Used Goods for Subsequent Recycling, the Technological Feasibility of Recycling Such Waste, Changes in the Physical, Chemical and Mechanical Properties of Materials During Repeated Use (Including Possible Recycling Cycles), and Demand for Secondary Raw Materials Obtained from Such Waste for Use in the Production of Goods for 2024 : Resolution of the Government of the Russian Federation № 2406 from 29.12.2023. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312300058 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

17. On Establishing Environmental Fee Rates for Each Group of Goods and Each Group of Goods Packaging Whose Waste Is

Subject to Recycling, Payable by Manufacturers and Importers of Goods Who Do Not Ensure Independent Recycling of Waste from Used Goods : Resolution of the Government of the Russian Federation № 284 from 09.04.2016 (repealed). — URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201604140022 (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

18. Reports on the Execution of the Consolidated Budget of the Russian Federation and Budgets of State Extra-Budgetary Funds for 2020–2024 / Federal Treasury of Russia. — URL: https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannyj-byudzhet-rf-i-byudzhetov-gosudarstvennyh-vnebyudzhetnyh-fondov (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

19. Report on the Execution of the Federal Budget and Budgets of the Budgetary System of the Russian Federation for 2024 / Ministry of Finance of the Russian Federation. — URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/08/main/Ispolnenie_2024.pdf (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

20. Reports on the Execution of the Federal Budget for 2020–2024 / Federal Treasury of Russia. — URL: https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov/federalnyj-byudzhet (date of access: 18.08.2026). — Text : electronic.

Об авторах

Андреева Ольга Валентиновна, *доктор экономических наук, доцент, декан Учетно-экономического факультета, руководитель Центра стратегических исследований социально-экономического развития Юга России, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, olvandr@yandex.ru.*

Чернобай Оксана Сергеевна, *кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансов, младший научный сотрудник Центра стратегических исследований социально-экономического развития Юга России, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, oksana.chernobay1982@yandex.ru.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 19.03.2026; одобрена после рецензирования 27.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Андреева О. В., Чернобай О. С.

About the Authors

Olga Andreeva, *Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Economics, Head of the Center for Strategic Research on the Socioeconomic Development of the South of Russia, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, olvandr@yandex.ru.*

Oksana Chernobay, *Cand. Sci (Econ.), Senior Lecturer at the Department of Finance, Junior Researcher at the Center for Strategic Studies of Socio-Economic Development of the South of Russia, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, oksana.chernobay1982@yandex.ru.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 19.03.2026; approved after reviewing on 27.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 O. Andreeva, O. Chernobay

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.018
УДК 339.9

ИНВЕСТИЦИОННОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ СО СТРАНАМИ БРИКС

Бадмаева А. М.*[1]
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
** badmaeva.altn@yandex.ru*

Аннотация. *Введение.* В статье исследуется инвестиционное сотрудничество России со странами БРИКС с акцентом на неравномерность и отраслевые особенности взаимных потоков прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Рассматриваются различия между масштабами заявленного сотрудничества и фактически осуществленными вложениями. *Материалы и методы.* Проведен анализ статистических данных Банка России о входящих и исходящих потоках ПИИ за 2009–2021 гг. и материалов ЮНКТАД за 2009 и 2024 гг. Для сопоставления двусторонних инвестиционных потоков использован сравнительно-страновой анализ, для изучения совместных проектов — контент-анализ официальных сообщений, соглашений и корпоративной отчетности, а также структурно-отраслевая группировка. *Результаты исследования.* Установлена неравномерность встречных инвестиционных потоков: в отношениях с Китаем поступления ПИИ в Россию превышали российские вложения, тогда как в отношениях с Индией наблюдалось обратное соотношение. Крупные осуществленные инвестиции сосредоточены преимущественно в нефтегазовом и нефтехимическом секторах. Выявленные проекты разделены на две категории — с подтвержденной инвестиционной фазой и декларативные. *Обсуждение и заключение.* Показано, что расширение числа совместных инициатив не всегда сопровождается увеличением фактически осуществленных инвестиций. Оценка инвестиционного сотрудничества требует разграничения приобретений активов, строительных контрактов и предварительных соглашений с учетом стадии реализации проектов.

Ключевые слова: Россия, Китай, БРИКС, прямые иностранные инвестиции, структурный дисбаланс, совместные инвестиционные проекты (совместные предприятия).

Для цитирования: Бадмаева А. М. Инвестиционное сотрудничество России со странами БРИКС. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):233-247. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.018.

Research article

JEL F21 F23 F63

INVESTMENT COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND THE BRICS COUNTRIES

Badmaeva A.*[1]
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
** badmaeva.altn@yandex.ru*

Abstract. *Introduction.* The article examines investment cooperation between Russia and the BRICS countries, focusing on the uneven distribution and sectoral characteristics of bilateral foreign direct investment (FDI) flows. Differences between the scale of announced cooperation and actual investment are considered. *Materials and methods.* The study uses Bank of Russia data

on inward and outward FDI flows for 2009–2021 and UNCTAD data for 2009 and 2024. Comparative country analysis was applied to bilateral investment flows, while content analysis of official announcements, agreements and corporate reports, together with sectoral grouping, was used to examine joint projects. *Research results.* Bilateral investment flows were found to be uneven: FDI inflows from China to Russia exceeded Russian investment in China, whereas outward Russian investment prevailed in relations with India. Major implemented investments were concentrated primarily in the oil and gas and petrochemical sectors. The identified projects were divided into two categories: those with a confirmed investment phase and declarative projects. *Discussion and conclusion.* The expansion of joint initiatives does not necessarily lead to an increase in actual investment. Assessing investment cooperation requires distinguishing asset acquisitions, construction contracts and preliminary agreements, taking into account the stage of project implementation.

Keywords: Russia, China, BRICS, foreign direct investment, structural imbalance, investment projects (joint ventures).

For citation: Badmaeva A. Investment Cooperation Between Russia and the BRICS Countries. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33):233-247. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.018.

Введение

Активизации инвестиционных потоков между странами БРИКС способствует принятая Стратегия экономического партнерства БРИКС до 2025 г., в которой отмечено, что сотрудничество участников объединения направлено на продвижение совместных интересов в сфере торгово-инвестиционных связей, углубление инвестиционного взаимодействия, увеличение товарооборота, диверсификацию производства и экспорта, укрепление конкурентоспособности [20]. Однако декларируемые намерения не всегда находят отражение в устойчивых межстрановых потоках капитала и реализации совместных проектов в несырьевых секторах экономики. Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) представляют собой инвестиции, предполагающие долгосрочные отношения и отражающие устойчивый интерес инвестора, являющегося резидентом одной экономики, к предприятию — резиденту другой экономики. Такие инвестиции предполагают существенное влияние иностранного инвестора на управление предприятием [33].

Различия в масштабах и отраслевой структуре инвестиционного сотрудничества России со странами БРИКС проявляются как в динамике и географии взаимных потоков ПИИ, так и в составе совместных проектов. Их изучение предполагает сопоставление входящих и исходящих инвестиций, систематизацию инвестиционных проектов по отраслям и степени реализации, выявление сложившихся диспропорций и определение возможных направлений их сокращения.

Материалы и методы

Методическую основу исследования составили: контент-анализ меморандумов, соглашений и сообщений о реализации инвестиционных проектов, позволивший разделить выявленные проекты на две категории — с подтвержденной инвестиционной фазой и декларативные; сравнительно-страновой анализ, использованный для сопоставления входящих и исходящих потоков прямых иностранных инвестиций между Россией и рассматриваемыми странами БРИКС; структурно-отраслевая группировка выявленных проектов для определения основных направлений инвестиционного сотрудничества.

Информационную базу исследования составили Стратегия экономического партнерства БРИКС до 2025 г. [20], статистические данные Банка России [1, 2] и UNCTAD [34], научные публикации по вопросам инвестиционного сотрудничества России со странами БРИКС [5, 6, 19, 23, 24], годовые отчеты и официальные сообщения компаний, а также материалы информационных агентств, содержащие сведения о конкретных инвестиционных сделках и проектах.

Результаты исследования

Приток прямых иностранных инвестиций в страны первоначального состава БРИКС увеличился со 190 млрд долл. в 2009 г. до 208 млрд долл. в 2024 г. При этом динамика инвестиционных потоков существенно различалась по странам. Наиболее заметный рост притока ПИИ наблюдался в Бразилии, тогда как в России и ЮАР соответствующие показатели сократились. Китай сохранил ведущее положение среди рассматриваемых стран по объему привлекаемых иностранных инвестиций [34].

Анализ притока и оттока ПИИ в странах первоначального состава БРИКС за 2009 и 2024 гг. позволяет отметить следующие особенности:

– в 2009 г. наибольший приток ПИИ приходился на Китай (94 млрд долл.), Индию (35 млрд долл.), Россию (28 млрд долл.), Бразилию (26 млрд долл.) и ЮАР (7 млрд долл.);

– в 2024 г. Китай сохранил лидирующее положение по объему поступающих ПИИ (116 млрд долл.), за ним следовали Бразилия (59 млрд долл.) и Индия (28 млрд долл.);

– наименьшие показатели притока ПИИ в 2024 г. отмечались в России (3 млрд долл.) и ЮАР (2 млрд долл.);

– по объему исходящих ПИИ в 2024 г. также лидировал Китай (163 млрд долл.), значительно опережая Индию (24 млрд долл.), Бразилию (12 млрд долл.) и Россию (11 млрд долл.) (рис. 1).

Расширение состава БРИКС сопровождалось включением в объединение стран со значительными объемами привлекаемых иностранных инвестиций, в частности Египта и ОАЭ. Вместе с тем различия в масштабах и направлениях движения капитала сохраняются и между первоначальными участниками объединения.

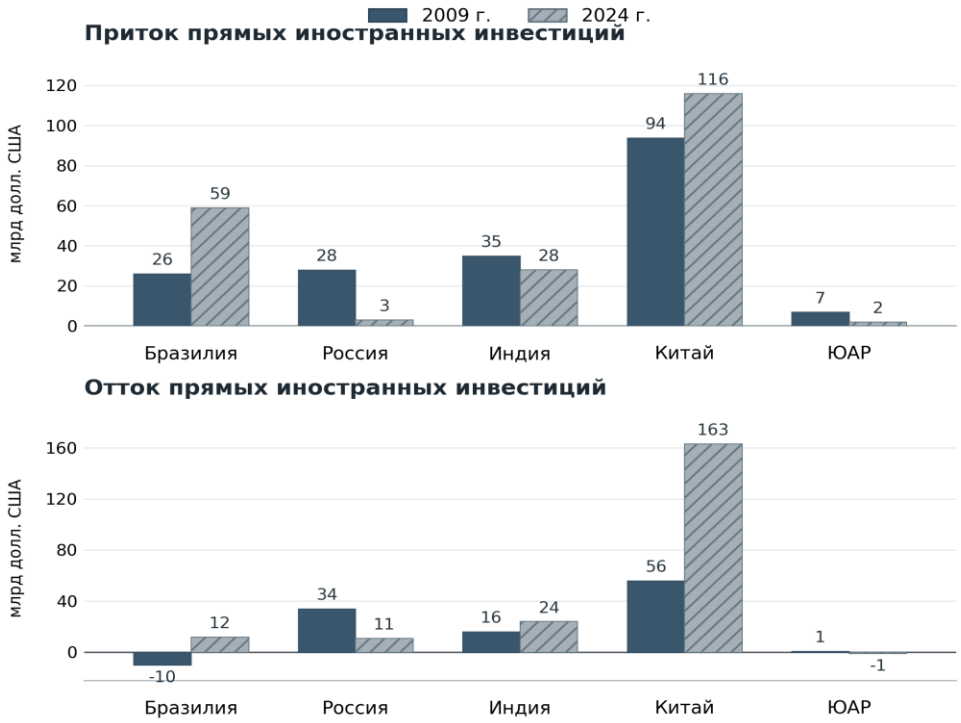


Рисунок 1 — **Приток и отток прямых иностранных инвестиций в странах первоначального состава БРИКС в 2009 и 2024 гг., млрд долл.***

Figure 1 — **Foreign Direct Investment Inflows and Outflows in the Original BRICS Countries in 2009 and 2024, bln dollars**

** Составлен автором по данным UNCTAD [34]; значения 2009 г. сохранены из авторского рисунка, приток в Индию за 2024 г. уточнен по World Investment Report 2025.*

Рассмотрим прямые иностранные инвестиции в двусторонних отношениях России со странами БРИКС. Сопоставление входящих и исходящих инвестиционных потоков позволяет определить основные страновые направления сотрудничества и особенности их изменения за 2009–2021 гг. (табл. 1).

Таблица 1 — **Приток прямых иностранных инвестиций в Россию из отдельных стран БРИКС в 2009–2021 гг., млн долл.***
Table 1 — **Foreign Direct Investment Inflows to Russia from Selected BRICS Countries in 2009–2021, mln dollars**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Бразилия				1	-9				1				
Египет	4	4							1	4	1	1	
Индия	10	33	3	20	25	6	-17	18	8	9	12	10	6
Индонезия						2							
Китай	231	336	126	450	597	1 271	645	345	140	-13	136	53	11
Саудовская Аравия									112	11	27		65
ЮАР		-3		-1								-1	5

** Составлена автором по данным Банка России [1].*

Бразилия

Инвестиционные потоки из Бразилии в Россию остаются достаточно скромными. Одним из наиболее крупных проектов стало создание совместного предприятия компании Marcopolo по производству автобусов в Нефтекамске в 2012 г. Объявленный объем инвестиций превышал 127 млн долл., однако уже через год совместное предприятие прекратило деятельность. В 2021 г. бразильская компания WEG, производящая электродвигатели и приводную технику, открыла представительство в Новосибирске. По приведенным в научной литературе оценкам, капиталовложения составляли 4,7 млн долл. [23]. Вместе с тем открытие представительства не позволяет само по себе судить об объеме прямых иностранных инвестиций.

Египет

Инвестиционные отношения между Россией и Египтом развиваются неравномерно. По данным Банка России, поступления ПИИ из Египта в рассматриваемом периоде были незначительными и носили эпизодический характер [1]. В 2021 г. научно-технический центр «Россети ФСК ЕЭС» и египетская компания Elsewedy Electric подписали меморандум о взаимопонимании, предусматривавший сотрудничество в области развития электросетевого комплекса Египта, России и третьих стран. Стороны рассматривали возможность совместной работы по строительству и модернизации электросетевых объектов, а также разработке и применению инновационных технологий и испытанию электротехнического оборудования [16]. Однако подписанный меморандум не подтверждает осуществления прямых инвестиций. По принятой в исследовании классификации данный проект относится к декларативным.

Индия

Индийские компании принимают активное участие в нефтегазовых проектах России. Примером служит приобретение государственной нефтегазовой корпорацией ONGC двадцатипроцентной доли в проекте «Сахалин-1», включающем разработку месторождений Чайво, Одопту и Аркутун-Даги на северо-восточном шельфе Сахалина.

В 2009 г. ONGC Videsh также завершила приобретение Imperial Energy, владеющей нефтегазовыми активами в Томской области [5, 6].

В 2016 г. ONGC Videsh приобрела 15 % акций «Ванкорнефти» — дочернего предприятия «Роснефти». Базовая стоимость сделки составила 1,27 млрд долл. [14]. Впоследствии индийская компания увеличила свою долю до 26 %, а совокупное участие индийских государственных компаний во «Ванкорнефти» достигло 49,9 % [12]. Таким образом, в нефтегазовом секторе сформировались инвестиционные проекты с подтвержденной инвестиционной фазой. В июне 2024 г. Российский фонд прямых инвестиций и индийская фармацевтическая компания Cadila Pharmaceuticals объявили о совместных инвестициях в создание фармацевтического комплекса и завода инъекционных препаратов в России. Запуск предприятия планировался на 2027 г. [18]. В апреле 2025 г. Россия и Индия согласовали включение еще шести приоритетных инвестиционных проектов в повестку двустороннего сотрудничества [28]. В декабре 2025 г. группа «Уралхим» и индийские компании Rashtriya Chemicals and Fertilizers Limited, National Fertilizers Limited и Indian Potash Limited подписали меморандум о создании совместного предприятия по производству карбамида в России [22]. В отличие от состоявшихся приобретений нефтегазовых активов, перечисленные инициативы на момент соответствующих сообщений находились на стадии соглашений и подготовки к реализации. Их нельзя относить к проектам с подтвержденной инвестиционной фазой без дополнительного подтверждения фактического осуществления инвестиций.

Индонезия

Прямые инвестиции из Индонезии в Россию в рассматриваемом периоде имели ограниченный характер. Данные Банка России отражают отдельные инвестиционные поступления, не позволяющие говорить о формировании устойчивого двустороннего потока капитала [1].

Китай

Крупнейшими китайскими инвестициями в Россию, по оценкам Российско-Азиатского союза промышленников и предпринимателей, являются проекты в нефтегазовой, нефтехимической промышленности и машиностроении [21]. Среди них можно выделить следующие.

ПАО «Удмуртнефть» имени В. И. Кудинова с 2006 г. осуществляет деятельность при участии «Роснефти» и китайской нефтехимической корпорации Sinopec. В 2006 г. Sinopec приобрела у ТНК-ВР 99,49 % акций компании, после чего передала 51 % акций «Роснефти». Эта сделка стала одним из первых крупных примеров инвестиционного участия китайского нефтегазового бизнеса в России [21]. ОАО «Ямал СПГ» — проект по добыче природного газа и производству сжиженного природного газа на полуострове Ямал, введенный в эксплуатацию в 2017 г. Китайской корпорации CNPC принадлежит 20 % акций проекта, Фонду Шёлкового пути — 9,9 %. Совокупный объем инвестиций в проект оценивался примерно в 20 млрд долл., однако эта сумма характеризует финансирование проекта в целом, а не исключительно китайские ПИИ [21]. ПАО «СИБУР Холдинг» является одной из крупнейших российских компаний нефтехимической промышленности. В 2015 г. Sinopec приобрела 10 % акций холдинга, а в 2016 г. Фонд Шёлкового пути также приобрел 10 % акций компании [21]. В проекте «Арктик СПГ 2», реализуемом ПАО «НОВАТЭК» на Гыданском полуострове, китайские компании CNPC и CNOOC через соответствующие структуры приобрели по 10 % участия [8].

Концерн Great Wall реализовал крупный инвестиционный проект в автомобильной промышленности России. Строительство производственного комплекса в Тульской области началось в 2015 г. По оценкам РАСПП, инвестиции в первоначальный этап проекта составляли около 500 млн долл. [21].

Таким образом, китайское инвестиционное участие отличается не только масштабом, но и разнообразием организационных форм — от приобретения долей в действующих российских предприятиях до создания новых производств. Вместе с тем значительная часть наиболее крупных

проектов сосредоточена в нефтегазовой и нефтехимической промышленности, что соответствует отмеченным в научной литературе отраслевым особенностям китайских инвестиций [19].

Саудовская Аравия

Инвестиционное сотрудничество России с Саудовской Аравией развивалось преимущественно через участие государственных инвестиционных фондов и крупных компаний в обсуждении совместных проектов.

В октябре 2019 г. РФПИ, саудовская государственная нефтяная компания Saudi Aramco и суверенный фонд Public Investment Fund согласовали документы о приобретении 30,76 % нефтесервисной компании «Новомет» у «Роснано» [17]. Однако в марте 2020 г. переговоры по сделке были приостановлены [32]. Следовательно, данный проект нельзя рассматривать как состоявшееся приобретение российского актива. По принятой классификации он относится к декларативным.

ЮАР

Инвестиционные отношения между Россией и ЮАР характеризуются ограниченными объемами и нерегулярностью поступлений капитала. По данным Банка России, отдельные положительные значения входящих ПИИ не сформировали устойчивого инвестиционного потока в рассматриваемом периоде [1].

Сотрудничество в атомной энергетике и промышленности развивалось преимущественно через заключение соглашений и меморандумов. Однако наличие таких документов не свидетельствует о фактическом поступлении южноафриканских прямых инвестиций в Россию. В отсутствие подтверждения инвестиционной фазы соответствующие инициативы относятся к декларативным.

В целом данные Банка России свидетельствуют о значительной неравномерности поступления прямых иностранных инвестиций из рассматриваемых стран БРИКС. Наибольшие объемы входящих потоков приходились на Китай, тогда как инвестиции из Бразилии, Египта, Индонезии и ЮАР носили преимущественно эпизодический характер. Проектный анализ показывает существенное участие иностранных инвесторов в нефтегазовом и нефтехимическом секторах, при наличии отдельных проектов в машиностроении, фармацевтической и других отраслях. Вместе с тем не все заявленные инициативы переходили к подтвержденной инвестиционной фазе. Далее рассмотрим прямые иностранные инвестиции из России в страны БРИКС (табл. 2).

Таблица 2 — **Прямые иностранные инвестиции из России в отдельные страны БРИКС в 2009–2021 гг., млн долл.***

Table 2 — **Foreign Direct Investment Outflows from Russia to Selected BRICS Countries in 2009–2021, mln dollars**

	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Бразилия	2	1	1	3	1	1	32	7	120	168	93	18	60
Египет	11	12	8	7	4	4	1	57	1	0,2	4	2	1
Индия	2	597	17	275	1	-207	6	18	15	2	16	7	49
Индонезия			3	2	3	5	5			1	1	1	67
Китай	22	30	20	63	14	54	11	6	33	35	43	2	46
ЮАР	33	-0,2		2	1	-5	2		1	0,3	-14	0,3	6
Эфиопия	1						0,1						
ОАЭ	60	81	61	93	169	165	48	66	99	-4	98	132	123
Саудовская Аравия		2	-1	-1	-2	-2			1				3

** Составлена автором по данным Банка России [2].*

Бразилия

В период с 2009 по 2014 гг. объемы прямых иностранных инвестиций из России в Бразилию оставались незначительными. Заметное увеличение инвестиционных потоков наблюдалось в 2015–2021 гг. [2]. В феврале 2014 г. российский производитель минеральных удобрений «Уралкалий» приобрел 25 % бразильской холдинговой компании Equiplan Participações S. A., контролирующей портовый терминал Terminais Portuários da Ponta do Félix S. A. [7]. В октябре 2015 г. Rosneft Brasil завершила приобретение у бразильской нефтегазовой компании PetroRio оставшихся 55 % участия в проекте по разработке углеводородов «Солимойнс». В результате сделки стоимостью 55 млн долл. «Роснефть» получила полный контроль над проектом и статус его оператора [13]. В 2017 г. госкорпорация «Росатом» подписала меморандум о взаимопонимании с бразильскими компаниями Eletrobras и Eletronuclear, предусматривавший развитие сотрудничества в атомной энергетике, в том числе рассмотрение возможностей строительства АЭС, технического обслуживания и подготовки кадров [11]. Однако подписание меморандума не сопровождалось подтвержденным переходом к строительству станции. Поэтому данный проект относится к декларативным. В марте 2022 г. группа «ЕвроХим» завершила приобретение контрольного пакета акций (51,48 %) бразильского дистрибьютора удобрений Fertilizantes Heringer S. A. Сделка позволила расширить присутствие компании на бразильском рынке минеральных удобрений [26].

Египет

В 2009 г. нефтегазовая компания «ЛУКОЙЛ» вошла с долей 50 % в проект WEEM Extension в Египте, предусматривающий разработку нефтяных месторождений [4]. В ноябре 2015 г. Россия и Египет заключили межправительственное соглашение о строительстве АЭС «Эль-Дабаа», а в декабре 2017 г. вступил в силу пакет контрактов по реализации проекта. Строительство первого энергоблока началось в июле 2022 г., второго — в ноябре того же года [10]. В январе 2024 г. начался основной этап строительства четвертого энергоблока, после чего все четыре блока находились в стадии сооружения [31]. При этом участие «Росатома» в строительстве станции характеризует масштаб российско-египетского сотрудничества, но само по себе не является свидетельством осуществления российских прямых инвестиций. В октябре 2017 г. «Роснефть» завершила приобретение 30 % участия в концессионном соглашении по газовому месторождению «Зохр» на шельфе Египта. Стоимость приобретения составила 1,125 млрд долл. без учета компенсации ранее понесенных затрат на проект [15]. В отличие от строительных контрактов, эта сделка подтверждает непосредственное инвестиционное участие российской компании.

Индия

Одним из крупнейших направлений российско-индийского сотрудничества остается атомная энергетика. «Росатом» участвует в строительстве энергоблоков АЭС «Куданкулам» в соответствии с межправительственными соглашениями России и Индии. Первые два энергоблока введены в эксплуатацию, ведется сооружение последующих блоков. Российская сторона также осуществляет поставки ядерного топлива и технологическое сопровождение эксплуатации станции [10]. Вместе с тем выполнение строительных контрактов необходимо отличать от прямого инвестиционного участия. В августе 2017 г. «Роснефть» завершила приобретение 49,13 % акций индийской нефтегазовой компании Essar Oil Limited, переименованной в мае 2018 г. в Nayara Energy Limited. В результате сделки российская компания получила участие в нефтеперерабатывающем заводе в Вадинаре, портовой и энергетической инфраструктуре, а также сети автозаправочных станций [12]. В марте 2025 г. российская алюминиевая компания «Русал» заключила соглашение о поэтапном приобретении доли в индийской Pioneer Aluminium Industries Limited с возможностью увеличения участия до

50 % [30]. В июле 2025 г. был завершен первый этап сделки: «Русал» приобрел 26 % акций за 243,75 млн долл. [25]. Таким образом, проект перешел к подтвержденной инвестиционной фазе.

Индонезия

В 2020 г. правительство Индонезии одобрило соглашение об уступке «Зарубежнефти» 50 % участия в проекте разработки нефтегазового блока Tuna на шельфе Индонезии [3]. В 2021 г. в рамках проекта были проведены испытания разведочных скважин, а в 2022 г. подготовлен план разработки месторождений. Начало добычи углеводородов планировалось на декабрь 2026 г. [3].

В индонезийском направлении российские инвестиции также связаны с участием «Роснефти» в совместном предприятии PT Pertamina Rosneft Pengolahan dan Petrokimia. Оно было создано в 2017 г. для реализации проекта нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса в Тубане. Доли участников составили 45 % у российской стороны и 55 % у индонезийской. При этом создание совместного предприятия не означает завершения строительства комплекса: проектирование и подготовка инвестиционного решения продолжались в последующие годы [27].

Китай

Российские инвестиции в Китай представлены прежде всего отдельными промышленными и инфраструктурными проектами. Российская инвестиционно-промышленная группа Vi Holding совместно с китайскими партнерами участвовала в создании комплекса по производству продукции из алюминиевых сплавов в провинции Хэнань. Первая очередь предприятия была введена в эксплуатацию в 2013 г., дальнейшее развитие комплекса предусматривало производство горячекатаного и холоднокатаного проката для автомобильной, авиационной, судостроительной и других отраслей. Совокупные инвестиции в проект оценивались в 3,3 млрд долл. [35]. Однако эта сумма включает средства акционеров, банковские кредиты и реинвестированную прибыль, поэтому ее нельзя полностью относить к российским ПИИ [35]. В 2018 г. Россия и Китай заключили рамочный контракт на сооружение энергоблоков № 7 и № 8 Тяньваньской АЭС с реакторами ВВЭР-1200. Российская сторона участвует в проектировании, поставках оборудования и строительстве отдельных технологических объектов станции. Основные строительные работы на энергоблоке № 8 начались в 2022 г. Как и в случае других зарубежных атомных проектов, такое сотрудничество характеризует участие российских организаций в инвестиционных программах страны-партнера, но не обязательно предполагает российские прямые инвестиции [10].

ЮАР

Перспективными направлениями российских инвестиций в ЮАР остаются геологоразведка, добыча и переработка полезных ископаемых, а также энергетика. Одним из подтвержденных примеров является участие группы «Ренова» в разработке марганцевого месторождения через компанию United Manganese of Kalahari (UMK), где российской стороне принадлежало 49 %. Кроме того, в 2007 г. «Ренова» приобрела завод по производству марганцевых сплавов Transalloys. По оценкам компании, к 2012 г. совокупные вложения в марганцевый бизнес ЮАР составляли до 400 млн долл. [29].

Эфиопия

Российские инвестиции в Эфиопию остаются ограниченными, однако стороны проявляют заинтересованность в расширении экономического сотрудничества. В ноябре 2025 г. объединенная компания Wildberries & Russ (РВБ) заключила соглашение с Ethiopian Investment Holdings, предусматривающее совместные инвестиционные и технологические инициативы в электронной торговле и развитии инфраструктуры Эфиопии [9]. Вместе с тем соглашение не подтверждает фактического осуществления инвестиций. По принятой классификации проект относится к декларативным.

ОАЭ

В октябре 2019 г. «ЛУКОЙЛ» подписал соглашение о присоединении к концессии Ghasha в Объединённых Арабских Эмиратах с долей участия 5 %. Проект предусматривает освоение девяти морских месторождений газа, нефти и газового конденсата в Персидском заливе. Его реализация предполагает создание искусственных островов и объектов производственной инфраструктуры. Одновременно «ЛУКОЙЛ», Национальная нефтяная компания Абу-Даби (ADNOC) и Российский фонд прямых инвестиций подписали трехстороннее рамочное соглашение о будущем сотрудничестве в рамках концессии. При этом непосредственное участие «ЛУКОЙЛа» в концессии и намерения РФПИ относительно дальнейшего сотрудничества необходимо рассматривать отдельно [4]. В целом данные Банка России свидетельствуют о различиях в объемах и географии российских прямых инвестиций в рассматриваемые страны БРИКС. В 2009–2021 гг. наиболее значительные суммарные исходящие потоки среди представленных направлений приходились на ОАЭ, Индию и Бразилию. Российские инвестиции в Китай были заметно меньше, несмотря на существенные масштабы китайского участия в российских проектах. При этом в двусторонних отношениях с Индией исходящие инвестиционные потоки за рассматриваемый период превышали входящие, тогда как в отношениях с Китаем наблюдалось обратное соотношение [1, 2].

Обсуждение

В научной литературе инвестиционное сотрудничество России со странами БРИКС рассматривается преимущественно через двусторонние экономические связи, отраслевые направления вложений и возможности расширения участия компаний на рынках стран-партнеров [5, 6, 19, 23, 24]. Отмечаются неравномерность встречных потоков капитала, концентрация крупных вложений в отдельных отраслях, а также ограниченное развитие взаимных инвестиций при достаточно высоком уровне торгового и производственного взаимодействия. Вместе с тем оценка инвестиционного сотрудничества нередко опирается не только на состоявшиеся сделки, но и на соглашения, предполагающие реализацию проектов в последующие годы. Сопоставление статистики ПИИ и сведений о конкретных проектах позволяет уточнить эту картину. Значительные различия между входящими и исходящими потоками сохраняются даже в отношениях с крупнейшими экономическими партнерами России. Китайские инвестиции в российскую экономику существенно превышают российские вложения в Китай, тогда как в отношениях с Индией наблюдается обратное соотношение. При этом крупные реализованные проекты сосредоточены преимущественно в нефтегазовом и нефтехимическом секторах, несмотря на расширение перечня направлений сотрудничества.

Дополнительное расхождение возникает между объявленными масштабами проектов и фактическим движением капитала. Приобретение доли в предприятии, строительство объекта по контракту и заключение меморандума отражают различные формы участия компаний. Поэтому сведения о стоимости проекта или подписанном соглашении не могут непосредственно использоваться для оценки объемов ПИИ. Разграничение проектов с подтвержденной инвестиционной фазой и декларативных показывает, что расширение проектной повестки не всегда сопровождается соответствующим увеличением фактически осуществленных вложений.

Заключение

Исследование выявило существенную неоднородность инвестиционного сотрудничества России со странами БРИКС. За 2009–2021 гг. соотношение встречных потоков прямых иностранных инвестиций заметно различалось даже в отношениях с крупнейшими партнерами: при преобладании китайских вложений в Россию российские инвестиции в Индию превышали поступления индийского капитала. Значительная часть крупных реализованных проектов была связана с приобретением действующих активов в нефтегазовой и

нефтехимической промышленности. Расширение круга стран и отраслей сотрудничества пока не сопровождалось сопоставимой диверсификацией фактически осуществленных инвестиций.

Наиболее существенное различие установлено между заявленной проектной активностью и ее инвестиционными результатами. Наряду с состоявшимися сделками в материалах о сотрудничестве широко представлены соглашения о намерениях, проекты на подготовительной стадии и контракты, не предполагающие непосредственного участия инвестора в капитале. Поэтому количество совместных инициатив и объявленная стоимость проектов не отражают действительных масштабов взаимных ПИИ. Оценка инвестиционного сотрудничества должна опираться на подтвержденные вложения и учитывать стадию реализации проектов. Это позволяет отделить сложившиеся инвестиционные связи от направлений, по которым сотрудничество пока ограничивается договоренностями.

Список литературы

1. Банк России. Прямые инвестиции в Российскую Федерацию: операции по странам-партнерам / Статистика внешнего сектора. — URL: https://www.cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/inv_in-country.xlsx (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

2. Банк России. Прямые инвестиции из Российской Федерации за рубеж: операции по странам-партнерам / Статистика внешнего сектора. — URL: https://www.cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/direct_investment/18-dir_inv.xls (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

3. Зарубежнефть. Индонезия: геологоразведка и добыча. — URL: https://zarubezhneft.ru/ru/deyatelnost/razvedka-i-dobycha/?ELEMENT_ID=61 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

4. ЛУКОЙЛ. Зарубежные проекты. — URL: https://lukoil.ru/Business/Upstream/Overseas (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

5. *Мальцева, О. А.* Перспективы индийских прямых инвестиций в российской экономике / О. А. Мальцева, Е. Д. Дружкин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2020. — Т. 28, № 2. — С. 254–272. — DOI 10.22363/2313-2329-2020-28-2-254-272.

6. *Маньшин, Р. В.* Инвестиционное сотрудничество России и Индии / Р. В. Маньшин, А. Л. Гафари // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2021. — Т. 29, № 3. — С. 490–501. — DOI 10.22363/2313-2329-2021-29-3-490-501.

7. *Мордюшенко, О.* «Уралкалий» причалил в Бразилии / О. Мордюшенко, Е. Миклашевская // Коммерсантъ. — 10.02.2014. — № 21/П. — С. 10. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/2404293 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

8. «НОВАТЭК» закрыл сделки по продаже долей в проекте «Арктик СПГ 2» // ПАО «НОВАТЭК». — 22.07.2019. — URL: https://www.novatek.ru/ru/press/releases/index.php?id_4=3317 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

9. РВБ и Эфиопский инвестиционный холдинг объявили о партнерстве // Ведомости. — 13.11.2025. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/11/13/1154518-rvb-obyavili-o-partnerstve (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

10. Росатом. Публичный годовой отчет за 2022 год. — URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2022/rosatom_2022_ru.pdf (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

11. Росатом и государственные энергетические компании Бразилии подписали меморандум о взаимопонимании в области развития атомной энергетики // Атомная энергия 2.0. — 27.11.2017. — URL: https://www.atomic-energy.ru/news/2017/11/27/81217 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

12. «Роснефть». Годовой отчет за 2018 год. — URL: https://limited.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2018.pdf

(дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

13. «Роснефть» закрыла сделку с PetroRio и стала владельцем 100 % проекта Солимойнс // Роснефть. — 13.10.2015. — URL: https://limited.rosneft.ru/press/releases/item/176485 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

14. «Роснефть» успешно закрыла сделку по продаже 15 % акций АО «Ванкорнефть» компании ONGC Videsh Limited // Роснефть. — 31.05.2016. — URL: https://www.rosneft.ru/press/releases/item/182259 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

15. «Роснефть» закрыла сделку по приобретению 30 % доли в газовом месторождении Zohr // Роснефть. — 09.10.2017. — URL: https://www.rosneft.ru/press/releases/item/188043 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

16. «Россети». Годовой отчет за 2021 год. — URL: https://ar21.rosseti.ru/upload/ru/pdf/Rosseti%20AR%202021.pdf (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

17. РФПИ и саудовские инвесторы купят 30,8 % «Новомета» у «Роснано» // Интерфакс. — 14.10.2019. — URL: https://www.interfax.ru/business/680317 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

18. РФПИ объявил о новых совместных инвестициях с фармкомпаниями с Кубы и из Индии // Интерфакс. — 06.06.2024. — URL: https://www.interfax.ru/business/965222 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

19. *Сенюк, Н. Ю.* Прямые иностранные инвестиции Китая в страны БРИКС сквозь призму глобальной политэкономии / Н. Ю. Сенюк // Актуальные проблемы Европы. — 2024. — № 1 (121). — С. 263–288. — DOI 10.31249/ape/2024.01.13.

20. Стратегия экономического партнерства БРИКС до 2025 года : принята 17 ноября 2020 г. — URL: https://infobrics.org/files/country/russia/documents/2020/economy/2020_11_30_Strategy_for_BRICS_Economic_Partnership_ru.pdf (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

21. Топ крупнейших китайских инвестиций в Россию // Российско-Азиатский союз промышленников и предпринимателей. — 12.05.2023. — URL: https://raspp.ru/cn/business_news/top-11-kitayskikh-investitsiy-v-rossiyu (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

22. «Уралхим» и индийские компании подписали меморандум о создании совместного предприятия по производству карбамида в России // Уралхим. — 05.12.2025. — URL: https://www.uralchem.ru/press/news/item38936/?SECT=corporate_events (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

23. *Чиркин, С. А.* Взаимные инвестиции и торговля услугами как незадействованные драйверы расширения делового сотрудничества России и Бразилии / С. А. Чиркин // Индустриальная экономика. — 2025. — № 5. — С. 28–36. — DOI 10.47576/2949-1886.2025.5.5.003.

24. *Шортанов, Р. А.* Перспективы привлечения инвестиций в российский топливно-энергетический комплекс из стран БРИКС / Р. А. Шортанов // Общество: политика, экономика, право. — 2022. — № 6 (107). — С. 75–79. — DOI 10.24158/pep.2022.6.12.

25. En+ Group. Consolidated Interim Condensed Financial Information for the Six Months Ended 30, June, 2025. — URL: https://enplusgroup.com/upload/iblock/4e0/jlkhi5wljueind04lxywc1pk82gcgrm1/Consolidated-Interim-Condensed-Financial-Information-for-the-six-months-ended-30-June-2025-ENG.pdf (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

26. EuroChem Group. EuroChem Completes Purchase of Controlling Share in Fertilizantes Heringer. — 29.03.2022. — URL: https://www.eurochemgroup.com/media/news/investors/eurochem-completes-purchase-of-controlling-share-in-fertilizantes-heringer (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

27. Pertamina Rosneft Pengolahan & Petrokimia. Discover PRPP : GRR Tuban

Project. — URL: https://prpp.pertamina.com/en/discover-prpp (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

28. Press Information Bureau (India). 8th Session of India–Russia Working Group on Priority Investment Projects Held in New Delhi. — 09.04.2025. — URL: https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2120588&lang=2&reg=48 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

29. Renova Puts up to $400 Million in South Africa Manganese Business // Interfax. — 23.08.2012. — URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/54731 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

30. Russia's Rusal to Buy 50 % Stake in Indian Alumina Refinery Owner in Stages // Reuters. — 14.03.2025. — URL: https://www.reuters.com/markets/deals/russias-rusal-buy-50-stake-indian-alumina-refinery-owner-stages-2025-03-14/ (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

31. Rosatom. Main Stage of Construction Has Begun at El-Dabaa NPP Power Unit 4. — 23.01.2024. — URL: https://www.rosatom.ru/en/press-centre/news/main-stage-of-construction-has-begun-at-el-dabaa-npp-power-unit-4 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

32. Saudi Aramco приостановила переговоры о первой инвестиции в Россию // РБК. — 16.03.2020. — URL: https://www.rbc.ru/business/16/03/2020/5e6f341d9a79475f20165e28 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

33. UNCTAD. World Investment Report 2004 : The Shift Towards Services. — New York ; Geneva : United Nations, 2004. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2004_en.pdf (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

34. UNCTAD. World Investment Report 2025 : International Investment in the Digital Economy. — Geneva : United Nations, 2025. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

35. VI Holding Hoping for Support from Chinese Government to Complete Investment Project // Interfax. — 12.11.2014. — URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/39558 (дата обращения: 20.05.2026). — Текст : электронный.

References

1. Bank of Russia. Direct investment in the Russian Federation: transactions by partner country / External Sector Statistics. — URL: https://www.cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/inv_in-country.xlsx (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

2. Bank of Russia. Direct investment from the Russian Federation abroad: transactions by partner country / External Sector Statistics. — URL: https://www.cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/direct_investment/18-dir_inv.xls (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

3. Zarubezhneft. Indonesia: exploration and production. — URL: https://zarubezhneft.ru/ru/deyatelnost/razvedka-i-dobycha/?ELEMENT_ID=61 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

4. LUKOIL. International Projects. — URL: https://www.lukoil.com/Business/Upstream/Overseas (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

5. *Maltseva, O.* Prospects of Indian direct investments in Russian economy / O. Maltseva, E. Druzhkin // RUDN Journal of Economics. — 2020. — Vol. 28, № 2. — P. 254–272. — DOI 10.22363/2313-2329-2020-28-2-254-272.

6. *Manshin, R.* Investment cooperation between Russia and India / R. Manshin, A. Ghafari // RUDN Journal of Economics. — 2021. — Vol. 29, № 3. — P. 490–501. — DOI 10.22363/2313-2329-2021-29-3-490-501.

7. *Mordyushenko, O.* Uralkali docks in Brazil / O. Mordyushenko, E. Miklashevskaya // Kommersant. — 2014. — February, 10. — № 21/P. — P. 10. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/2404293 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

8. NOVATEK completes transactions to sell stakes in the Arctic LNG 2 project // PJSC NOVATEK. — 22.07.2019. — URL:

https://www.novatek.ru/ru/press/releases/index.php?id_4=3317 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

9. RWB and Ethiopian Investment Holdings announce partnership // Vedomosti. — 13.11.2025. — URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/11/13/1154518-rvb-obyavili-o-partnerstve (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

10. Rosatom. Public annual report for 2022. — URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2022/rosatom_2022_ru.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

11. Rosatom and Brazilian state energy companies sign memorandum of understanding on cooperation in nuclear energy // Atomic Energy 2.0. — 27.11.2017. — URL: https://www.atomic-energy.ru/news/2017/11/27/81217 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

12. Rosneft. Annual report for 2018. — URL: https://limited.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2018.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

13. Rosneft closes transaction with PetroRio and becomes owner of 100 % of the Solimões project // Rosneft. — 13.10.2015. — URL: https://limited.rosneft.ru/press/releases/item/176485 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

14. Rosneft successfully closes transaction to sell a 15 % stake in Vankorneft JSC to ONGC Videsh Limited // Rosneft. — 31.05.2016. — URL: https://www.rosneft.ru/press/releases/item/182259 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

15. Rosneft closes transaction to acquire a 30 % stake in the Zohr gas field // Rosneft. — 09.10.2017. — URL: https://www.rosneft.ru/press/releases/item/188043 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

16. Rosseti. Annual report for 2021. — URL: https://ar21.rosseti.ru/upload/ru/pdf/Rosseti%20AR%202021.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

17. RDIF and Saudi investors to acquire 30,8 % of Novomet from Rusnano // Interfax. — 14.10.2019. — URL: https://www.interfax.ru/business/680317 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

18. RDIF announces new joint investments with pharmaceutical companies from Cuba and India // Interfax. — 06.06.2024. — URL: https://www.interfax.ru/business/965222 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

19. *Seniuk, N.* Foreign direct investment of China in the BRICS countries through the lens of global political economy / N. Seniuk // Current Problems of Europe. — 2024. — № 1 (121). — P. 263–288. — DOI 10.31249/ape/2024.01.13.

20. Strategy for BRICS Economic Partnership until 2025: adopted on 17, November, 2020. — URL: https://infobrics.org/files/country/russia/documents/2020/economy/2020_11_30_Strategy_for_BRICS_Economic_Partnership_ru.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

21. Largest Chinese investments in Russia // Russian-Asian Union of Industrialists and Entrepreneurs. — 12.05.2023. — URL: https://raspp.ru/cn/business_news/top-11-kitayskikh-investitsiy-v-rossiyu (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

22. Uralchem and Indian companies sign memorandum on establishing a joint venture for urea production in Russia // Uralchem. — 05.12.2025. — URL: https://www.uralchem.ru/press/news/item38936/?SECT=corporate_events (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

23. *Chirkin, S.* Mutual investment and trade in services as untapped drivers of expanding business cooperation between Russia and Brazil / S. Chirkin // Industrial Economics. — 2025. — № 5. — P. 28–36. — DOI 10.47576/2949-1886.2025.5.5.003.

24. *Shortanov, R.* Prospects for attracting investment to the Russian fuel and energy complex from BRICS countries / R. Shortanov // Society: Politics, Economics, Law. — 2022. — № 6 (107). — P. 75–79. — DOI 10.24158/pep.2022.6.12.

25. En+ Group. Consolidated Interim Condensed Financial Information for the Six Months Ended 30 June 2025. — URL: https://enplusgroup.com/upload/iblock/4e0/

jlkhi5wljueind04lxywc1pk82gcgrm1/Consolidated-Interim-Condensed-Financial-Information-for-the-six-months-ended-30-June-2025-ENG.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

26. EuroChem Group. EuroChem Completes Purchase of Controlling Share in Fertilizantes Heringer. — 29.03.2022. — URL: https://www.eurochemgroup.com/media/news/investors/eurochem-completes-purchase-of-controlling-share-in-fertilizantes-heringer (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

27. Pertamina Rosneft Pengolahan & Petrokimia. Discover PRPP: GRR Tuban Project. — URL: https://prpp.pertamina.com/en/discover-prpp (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

28. Press Information Bureau (India). 8th Session of India–Russia Working Group on Priority Investment Projects Held in New Delhi. — 09.04.2025. — URL: https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2120588&lang=2&reg=48 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

29. Renova Puts up to $400 Million in South Africa Manganese Business // Interfax. — 23.08.2012. — URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/54731 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

30. Russia's Rusal to Buy 50 % Stake in Indian Alumina Refinery Owner in Stages // Reuters. — 14.03.2025. — URL: https://www.reuters.com/markets/deals/russias-rusal-buy-50-stake-indian-alumina-refinery-owner-stages-2025-03-14 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

31. Rosatom. Main Stage of Construction Has Begun at El-Dabaa NPP Power Unit 4. — 23.01.2024. — URL: https://www.rosatom.ru/en/press-centre/news/main-stage-of-construction-has-begun-at-el-dabaa-npp-power-unit-4 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

32. Saudi Aramco suspends talks on its first investment in Russia // RBC. — 16.03.2020. — URL: https://www.rbc.ru/business/16/03/2020/5e6f341d9a79475f20165e28 (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

33. UNCTAD. World Investment Report 2004: The Shift Towards Services. — New York ; Geneva : United Nations, 2004. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2004_en.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

34. UNCTAD. World Investment Report 2025: International Investment in the Digital Economy. — Geneva : United Nations, 2025. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

35. VI Holding Hoping for Support from Chinese Government to Complete Investment Project // Interfax. — 12.11.2014. — URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/39558/ (date of access: 20.05.2026). — Text : electronic.

Об авторе

Бадмаева Алтн Мингиановна, *ассистент кафедры мировой экономики и международных отношений, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, badmaeva.altn@yandex.ru.*

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 09.04.2026; одобрена после рецензирования 02.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Бадмаева А. М.

About the Author

Altn Badmaeva, *Assistant Professor, Department of World Economy and International Relations, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, badmaeva.altn@ yandex.ru.*

Conflict of Interest: The author declares no conflict of interest.

The article was submitted on 09.04.2026; approved after reviewing on 02.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

© 2026 A. Badmaeva

Научная статья

https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.019
УДК 336.1

ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ СУВЕРЕННОЙ МОДЕЛИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ОТ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ К НАЦИОНАЛЬНОЙ ОСНОВЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

***Вовченко Н. Г.*[1]*, *Николаев Д. А.*[2]**
[1] *Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*
[2] *Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия*
** nauka@rsue.ru*

Аннотация. *Введение.* Статья посвящена трансформации финансовой системы России в условиях формирования суверенной модели искусственного интеллекта. Актуальность исследования обусловлена переходом искусственного интеллекта от автоматизации отдельных финансовых операций к системному воздействию на финансовое посредничество, платежную инфраструктуру, бюджетное управление, налоговое администрирование, финансовый контроль, надзор и финансовую безопасность. Цель статьи состоит в разработке концептуального подхода к развитию финансовой системы России и обосновании национальной основы ее устойчивости в условиях интеллектуальной трансформации. *Материалы и методы.* Исследование основано на системном, институциональном и сравнительном подходах. Информационную базу составили российские стратегические и нормативные документы в сфере искусственного интеллекта, материалы Банка международных расчетов, Совета по финансовой стабильности и Организации экономического сотрудничества и развития, а также российские научные публикации по экономике, финансам и цифровому управлению. Сопоставление источников проводилось по направлениям институционального регулирования, управления данными, развития вычислительной инфраструктуры, управления модельным риском, финансового контроля и надзора. *Результаты исследования.* Установлено, что Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 г. и последующие государственные решения формируют новую систему требований к технологической, институциональной и регуляторной организации финансовой системы России. Обоснована необходимость перехода от фрагментарного внедрения интеллектуальных решений к системной модели, обеспечивающей управляемость критически важных финансовых процессов. Разработана концептуальная схема перехода от глобальных тенденций и связанных с ними уязвимостей к национальной основе финансовой устойчивости. В ее составе выделены доверенные данные, локализованная вычислительная инфраструктура, отечественные прикладные решения, управление модельным риском, человеческий контроль, интеллектуальный надзор, кадровое обеспечение и межинституциональная кооперация. Предложены авторские определения суверенной модели искусственного интеллекта в финансовой системе России, национальной основы финансовой устойчивости и финансовой устойчивости в условиях интеллектуальной трансформации. *Обсуждение и заключение.* В отличие от подходов, рассматривающих искусственный интеллект преимущественно как инструмент повышения операционной

эффективности, предложенный подход раскрывает его значение как элемента институциональной и технологической основы финансовой устойчивости. Сделан вывод, что устойчивость финансовой системы в условиях интеллектуальной трансформации определяется не только традиционными финансовыми параметрами, но и качеством данных, вычислительной и технологической независимостью, зрелостью управления модельным риском и сохранением человеческого контроля над критически важными алгоритмическими процессами.

Ключевые слова: искусственный интеллект, финансовая система, финансовая устойчивость, финансовая безопасность, суверенная модель искусственного интеллекта, модельный риск, регуляторные технологии, надзорные технологии, технологический суверенитет, национальная основа финансовой устойчивости.

Для цитирования: Вовченко Н. Г., Николаев Д. А. Финансовая система России в условиях формирования суверенной модели искусственного интеллекта: от глобальных трендов к национальной основе финансовой устойчивости. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).* 2026;3(33):248-262. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.019.

Research article

JEL G21 G28 O33

RUSSIA'S FINANCIAL SYSTEM AMID THE DEVELOPMENT OF A SOVEREIGN ARTIFICIAL INTELLIGENCE MODEL: FROM GLOBAL TRENDS TO A NATIONAL FOUNDATION FOR FINANCIAL STABILITY

***Vovchenko N.*[1]*, *Nikolaev D.*[2]**
[1] *Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia*
[2] *Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*
** nauka@rsue.ru*

Abstract. *Introduction.* The article examines the transformation of Russia's financial system amid the development of a sovereign artificial intelligence model. The relevance of the study stems from the transition of artificial intelligence from a tool for automating individual financial operations to a technology exerting a system-wide influence on financial intermediation, payment infrastructure, public finance management, tax administration, financial control, supervision, and financial security. The study aims to develop a conceptual approach to the transformation of Russia's financial system and to substantiate a national foundation for its stability in the context of AI-driven transformation. *Materials and methods.* The study employs systems, institutional, and comparative approaches. Its source base comprises Russian strategic and regulatory documents on artificial intelligence, materials published by the Bank for International Settlements, the Financial Stability Board, and the Organisation for Economic Co-operation and Development, as well as Russian academic publications on economics, finance, and digital governance. The sources were compared across several dimensions, including institutional regulation, data governance, computing infrastructure, model risk management, financial control, and supervision. *Research results.* The study establishes that the National Strategy for the Development of Artificial Intelligence through 2030

and subsequent government decisions are creating a new set of requirements for the technological, institutional, and regulatory organisation of Russia's financial system. It substantiates the need to move from fragmented AI adoption to a system-wide model capable of ensuring the controllability of critical financial processes. A conceptual framework is developed to explain the transition from global AI trends and related vulnerabilities to a national foundation for financial stability. Its principal elements include trusted data, localised computing infrastructure, domestically developed applied AI solutions, model risk management, human oversight, AI-enabled financial supervision, workforce development, and inter-institutional cooperation. The authors propose definitions of a sovereign artificial intelligence model for Russia's financial system, a national foundation for financial stability, and financial stability in the context of AI-driven transformation. *Discussion and conclusion.* Unlike approaches that view artificial intelligence primarily as a means of improving operational efficiency, the proposed approach identifies it as an element of the institutional and technological foundation of financial stability. The study concludes that financial stability amid AI-driven transformation depends not only on traditional financial parameters but also on data quality, technological and computing independence, mature model risk management, and the preservation of human oversight over critical algorithmic processes.

Keywords: artificial intelligence, financial system, financial stability, financial security, sovereign artificial intelligence model, model risk, regulatory technology, supervisory technology, technological sovereignty, national foundation for financial stability.

For citation: Vovchenko N., Nikolaev D. Russia's Financial System Amid the Development of a Sovereign Artificial Intelligence Model: From Global Trends to a National Foundation for Financial Stability. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH).* 2026;3(33): 248-262. DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2026.95.3.019.

Введение

В современной мировой экономике финансовая система все более отчетливо превращается в интеллектуально насыщенную среду, где устойчивость определяется не только капиталом, ликвидностью и качеством надзора, но и способностью перерабатывать масштабные массивы данных, выявлять риски, управлять платежными потоками и поддерживать управляемость цифровых процессов. Искусственный интеллект постепенно переходит из статуса частной технологической инновации в статус базовой инфраструктурной платформы, влияющей на кредитование, страхование, платежи, финансовый мониторинг, клиентские сервисы, государственные финансы и систему финансового контроля.

Для России данный процесс приобретает особую значимость, поскольку он напрямую связан с задачами финансового суверенитета, технологической независимости и долгосрочной устойчивости национальной финансовой системы. Базовый стратегический контур развития и использования технологий искусственного интеллекта закреплен Указом Президента Российской Федерации № 490, которым утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 г. [2]. Указ Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124 актуализировал ее понятийный аппарат, результаты и приоритеты в соответствии с современным этапом цифровой трансформации [16]. Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники задала направление нормативной адаптации, ориентированной на стимулирование развития технологий при одновременном сохранении механизмов защиты прав, безопасности и ответственности [1].

Новый этап институционализации государственной политики в сфере искусственного интеллекта связан с решениями

2026 г. Указом Президента Российской Федерации № 116 образована Комиссия при Президенте Российской Федерации по вопросам развития технологий искусственного интеллекта [3].

Правительство сформировало подкомиссию по развитию и внедрению технологий искусственного интеллекта [17], включая автономные системы, а также утвердило дорожную карту [18] по развитию высокопроизводительных вычислений, алгоритмов искусственного интеллекта, грид-технологий и суперкомпьютерной инфраструктуры. В рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» искусственный интеллект рассматривается как один из ключевых инструментов цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Особое значение имеют решения по вопросам развития технологий искусственного интеллекта, о необходимости формирования финансовой архитектуры проекта, первоочередной проработки: программы ускоренного внедрения ИИ в ключевых отраслях, адаптации системы подготовки кадров, расчета моделей рисков и угроз, развития отечественных решений для обороны и безопасности, а также продвижения российских ИИ-систем на зарубежные рынки [19]. Эти положения имеют прямое значение для финансовой системы России, поскольку переводят тему искусственного интеллекта из технологического дискурса в плоскость институционального проектирования и национальной финансовой устойчивости.

Следовательно, вопрос для России заключается уже не в том, следует ли использовать искусственный интеллект в финансах, а в том, какая именно модель его использования способна обеспечить устойчивое, надежное и управляемое развитие финансовой системы. В этих условиях в центре внимания оказывается не абстрактная цифровизация, а формирование суверенной модели искусственного интеллекта, обеспечивающей переход от глобальных трендов к национальной основе финансовой устойчивости.

Цель статьи состоит в разработке научного подхода к осмыслению развития финансовой системы России в условиях формирования суверенной модели искусственного интеллекта. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: раскрывается российская стратегическая и нормативная рамка развития искусственного интеллекта и ее значение для финансовой системы; выявляются ключевые мировые тенденции использования искусственного интеллекта в финансах; анализируются основные риски и ограничения интеллектуальной трансформации; обосновывается дискуссионная повестка российских ученых; предлагаются авторские определения базовых категорий исследования; формулируются стратегические направления построения национальной основы финансовой устойчивости.

Материалы и методы

Исследование основано на системном, институциональном и сравнительном подходах. Системный подход позволил рассмотреть финансовую систему как целостную среду, в которой интеллектуальные решения воздействуют одновременно на финансовое посредничество, управление рисками, клиентские сервисы, платежные процессы, бюджетное управление, налоговое администрирование, финансовый контроль и надзор. Институциональный подход использован для анализа того, каким образом меняются правила, механизмы ответственности, контроля и координации в условиях распространения искусственного интеллекта. Сравнительный подход применен для сопоставления международных регуляторных и аналитических подходов с российской стратегической и нормативной рамкой [10–11].

В качестве эмпирико-аналитической базы использованы официальные российские документы стратегического и нормативного характера, включая Национальную

стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 г., ее обновленную редакцию, Концепцию развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники, материалы о создании президентской комиссии и правительственной подкомиссии, а также документы и сообщения, касающиеся разработки национального плана внедрения искусственного интеллекта и развития вычислительной инфраструктуры. Международный аналитический контур сформирован на основе докладов Банка международных расчетов, Совета по финансовой стабильности, Организации экономического сотрудничества и развития, Банка Англии, Европейского центрального банка и научных работ по влиянию искусственного интеллекта на финансовую стабильность и регулирование [10–15].

Ограничение исследования состоит в том, что как международная, так и российская практика использования искусственного интеллекта в финансовой сфере находится в стадии быстрого развития, а потому многие выводы требуют последующего уточнения по мере накопления данных о реальных эффектах внедрения интеллектуальных систем в критически важные финансовые процессы.

Результаты исследования

Для финансовой системы России ключевое значение имеет то обстоятельство, что отечественная стратегия искусственного интеллекта изначально выстроена как межотраслевая национальная рамка развития и использования технологий искусственного интеллекта. Национальная стратегия до 2030 г. закрепляет принципы защиты прав и свобод человека, безопасности, прозрачности, технологического суверенитета, целостности инновационного цикла, поддержки конкуренции и разумной бережливости [2]. Применительно к финансовой системе это означает, что любые решения на основе искусственного интеллекта должны одновременно повышать эффективность финансовых процессов и оставаться совместимыми с требованиями безопасности данных, объяснимости, ответственности и недопустимости дискриминационных эффектов.

Финансовая система относится к числу тех сфер, где перечисленные принципы обретают практическое содержание. Принцип защиты прав и свобод имеет значение для алгоритмов кредитного скоринга, страхового андеррайтинга, финансовой аутентификации и клиентского сервиса. Принцип безопасности предполагает устойчивость платежной инфраструктуры, финансовых данных, казначейских и расчетных сервисов к киберугрозам и внешним технологическим сбоям. Принцип технологического суверенитета требует сохранения контроля над данными, вычислительной средой и критически значимыми моделями, а принцип поддержки конкуренции — недопущения чрезмерной концентрации интеллектуальных сервисов у ограниченного круга внешних поставщиков [2].

Концепция развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники ориентирует правовую систему на адаптацию без создания избыточных барьеров и тем самым задает благоприятную регуляторную среду для контролируемого внедрения интеллектуальных решений [1]. Для финансовой системы это означает возможность сочетать инновационное развитие с сохранением регуляторной наблюдаемости, защитой потребителей финансовых услуг, режимами контроля модельного риска, обеспечения непрерывности операций и устойчивости к мошенничеству.

Особого внимания заслуживает институциональный блок решений 2026 г. Создание Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам развития технологий искусственного интеллекта придало всей повестке стратегический и координационный характер [3]. Правительственная подкомиссия по развитию и внедрению технологий искусственного интеллекта получила задачу оперативного

решения возникающих вопросов внедрения ИИ в различных отраслях и координации работы ведомств. Утверждение дорожной карты по развитию высокопроизводительных вычислений, алгоритмов искусственного интеллекта, грид-технологий и суперкомпьютерной инфраструктуры дополнило стратегический контур технологическим базисом.

Все эти решения имеют непосредственное значение для финансовой системы, поскольку без собственной вычислительной и модельной инфраструктуры невозможно обеспечить устойчивость критически важных финансовых процессов и интеллектуальный суверенитет в сфере данных.

В 2026 г. Президентом Российской Федерации закреплено новое качество государственной постановки задачи.

Во-первых, подчеркнута необходимость выстроить финансовую архитектуру масштабного проекта развития искусственного интеллекта на основе участия государства, частного технологического бизнеса и государственных компаний.

Во-вторых, поставлена задача сформировать Национальный план внедрения искусственного интеллекта на уровне всей страны с учетом задач отраслей и субъектов Федерации.

В-третьих, руководителям министерств и ведомств предписано ежегодно представлять публичные результаты внедрения искусственного интеллекта в курируемых сферах.

В-четвертых, комиссии поручено рассмотреть комплексные решения по программам ускоренного внедрения, адаптации системы подготовки кадров, оценке рисков и угроз, развитию ИИ для национальной обороны и безопасности, а также продвижению отечественных решений на зарубежные рынки.

Для финансовой системы эти установки означают переход к новому уровню ответственности и проектирования.

Искусственный интеллект должен рассматриваться не как локальная технологическая модернизация отдельных организаций, а как фактор преобразования бюджетного планирования, налогового администрирования, казначейского сопровождения, финансового мониторинга, противодействия мошенничеству, банковских и страховых сервисов, надзорной аналитики и системы государственного финансового контроля. Именно в этом смысле российская стратегическая рамка формирует основания для перехода от глобальных трендов к национальной основе финансовой устойчивости.

С учетом проанализированных международных подходов [10, 11] авторами предлагаются следующие определения.

Суверенная модель искусственного интеллекта в финансовой системе России — это институционально, технологически и нормативно организованная система разработки, внедрения, контроля и масштабирования решений на основе искусственного интеллекта в финансовой сфере, основанная на национальных или доверенно контролируемых данных, локализованной вычислительной инфраструктуре, отечественных либо управляемых прикладных моделях, механизмах управления модельным риском, человеческом контроле и интеллектуальном надзоре, обеспечивающих управляемость, надежность и устойчивое функционирование финансовой системы.

Суверенная модель искусственного интеллекта характеризует институционально-технологический механизм трансформации финансовой системы. Его целевая направленность раскрывается через категорию национальной основы финансовой устойчивости, под которой понимается целостная совокупность институтов, правил, данных, технологической среды, моделей, надзорных механизмов и практик управления рисками, обеспечивающих непрерывность, надежность, предсказуемость и адаптивность финансовой системы в условиях внутренних и внешних шоков, включая шоки, связанные с цифровой и интеллектуальной трансформацией.

Если национальная основа финансовой устойчивости описывает институциональную и технологическую опору системы в целом, то финансовая устойчивость в условиях интеллектуальной трансформации характеризует уже ее динамическое состояние. Под ней предлагается понимать способность финансовых институтов, рынков и регуляторов сохранять стабильность функционирования, качество финансового посредничества, доверие участников и управляемость рисков при широком использовании решений на основе искусственного интеллекта.

Следовательно, между указанными определениями существует прямая смысловая связка. Суверенная модель искусственного интеллекта выступает инструментально-организационным механизмом; национальная основа финансовой устойчивости — институциональной и технологической опорой; финансовая устойчивость в условиях интеллектуальной трансформации — целевым состоянием системы, которое достигается за счет качества этой опоры и зрелости самого механизма ее функционирования. Иными словами, без суверенной модели искусственного интеллекта невозможно сформировать национальную основу финансовой устойчивости, а без такой основы трудно обеспечить устойчивость финансовой системы в условиях нарастающей алгоритмизации.

Глобальная практика показывает, что финансовый сектор относится к числу сфер, наиболее восприимчивых к внедрению искусственного интеллекта. Первоначально алгоритмические системы применялись преимущественно для автоматизации торговли, оценки рисков и выявления мошеннических операций. По мере развития машинного и глубокого обучения область их использования существенно расширилась и охватила кредитный скоринг, оценку активов, прогнозирование ликвидности, анализ транзакционной активности, противодействие мошенничеству и выполнение регуляторных требований [10].

Новый этап интеллектуальной трансформации финансового сектора связан с распространением генеративного искусственного интеллекта и больших языковых моделей. Эти технологии используются для обработки и обобщения документов, поиска и извлечения информации, клиентской поддержки, подготовки программного кода, автоматизации внутренних операций и развития надзорной аналитики. В результате искусственный интеллект постепенно превращается из инструмента автоматизации отдельных операций в технологическую основу перестройки процессов принятия финансовых решений.

Организация экономического сотрудничества и развития отмечает, что искусственный интеллект применяется практически во всех основных сегментах финансового сектора: при взаимодействии с клиентами, автоматизации внутренних процессов, противодействии мошенничеству, управлении рисками, выполнении регуляторных требований, противодействии легализации преступных доходов и финансированию терроризма, аутентификации клиентов, управлении инвестициями, обеспечении кибербезопасности и осуществлении надзорной деятельности. Такое расширение сфер применения позволяет рассматривать искусственный интеллект не как локальную инновацию, а как сквозную технологическую платформу финансового сектора [13].

Совместное исследование Банка Англии и Управления по финансовому регулированию и надзору Великобритании показывает, что финансовые организации постепенно переходят от экспериментального использования искусственного интеллекта к его интеграции в операционные и управленческие процессы. Интеллектуальные решения все активнее применяются в клиентском обслуживании, управлении рисками, противодействии финансовым преступлениям, внутренней аналитике и автоматизации бизнес-процессов. Одновременно расширение

масштабов их использования повышает требования к качеству данных, управлению моделями, ответственности и контролю зависимости от внешних технологических поставщиков [14]. Европейский центральный банк также связывает распространение искусственного интеллекта с изменением профиля рисков для финансовой стабильности. Наряду с повышением эффективности, качества прогнозирования и доступности финансовых услуг использование сходных моделей, данных и технологических поставщиков может усиливать взаимосвязанность участников рынка, концентрацию сервисов и вероятность синхронного поведения финансовых организаций. Поэтому развитие искусственного интеллекта требует заблаговременного мониторинга и адаптации надзорных механизмов [15].

Международная аналитика подтверждает двойственную природу искусственного интеллекта в финансовой сфере. С одной стороны, он способствует повышению производительности, снижению издержек, ускорению принятия решений и совершенствованию финансовой аналитики. С другой стороны, масштабируемость, скорость распространения и относительная автономность интеллектуальных систем могут усиливать существующие уязвимости и формировать новые каналы системной нестабильности. Совет по финансовой стабильности выделяет несколько взаимосвязанных групп уязвимостей, возникающих вследствие распространения искусственного интеллекта в финансовом секторе. К ним относятся зависимость от сторонних поставщиков и концентрация технологических сервисов, усиление рыночных корреляций, киберриски, а также модельный риск, недостаточное качество данных и несовершенство механизмов управления моделями. Перечисленные уязвимости имеют не только технологическое, но и системное значение, поскольку могут одновременно затрагивать значительное число финансовых организаций и инфраструктурных участников [11]. Банк международных расчетов дополняет этот подход, обращая внимание на риски использования однородных массивов данных, сходство результатов работы моделей, алгоритмическое стадное поведение и усиление сетевой взаимосвязанности финансовых институтов. Массовое применение интеллектуальных систем способно затруднить своевременное выявление источников финансовой нестабильности, особенно если участники рынка используют одинаковые модели, вычислительные платформы или услуги ограниченного круга поставщиков [10].

Особое значение приобретают киберриски и риски финансового мошенничества. Генеративный искусственный интеллект предоставляет злоумышленникам дополнительные возможности для создания поддельных документов, имитации голоса и изображения, обхода процедур идентификации и проведения дезинформационных кампаний. Следовательно, устойчивость финансовой системы определяется не только качеством внутренних регламентов финансовых организаций, но и способностью национальной инфраструктуры своевременно выявлять и нейтрализовывать угрозы, усиленные технологиями искусственного интеллекта [11].

Применительно к российской финансовой системе перечисленные риски усиливаются тем, что ее критически важные процессы связаны с государственным управлением финансами, бюджетной обеспеченностью, налоговым администрированием, публичными платежами и режимами финансового контроля. Следовательно, сбой в интеллектуальной модели, зависимость от внешнего технологического контура или недостаточная объяснимость решений способны оказать влияние не только на отдельную организацию, но и на параметры национальной финансовой устойчивости.

Анализ профильных публикаций показывает, что в отечественной научной литературе уже сложились по меньшей мере пять взаимодополняющих линий

обсуждения, имеющих непосредственное значение для темы настоящей статьи.

Во-первых, в работе Д. А. Артеменко и С. В. Зенченко цифровые технологии в финансовой сфере интерпретируются как эволюционный процесс, в рамках которого финтех, большие данные, платформенные решения и искусственный интеллект перестраивают саму архитектуру финансового посредничества [6]. Для настоящего исследования эта позиция важна тем, что она подтверждает: предметом анализа должна быть не отдельная технология, а изменение системной конфигурации финансовой среды.

Во-вторых, работа А. Кумара и соавторов фокусирует внимание на искусственном интеллекте как на стратегии управления финансовыми рисками [8]. Тем самым в российской дискуссии закрепляется важный сдвиг: ИИ рассматривается не просто как инструмент автоматизации, а как средство управления неопределенностью, раннего выявления угроз и перераспределения функций в финансовом риск-менеджменте. Рассматриваемый подход позволяет включить искусственный интеллект в проблематику финансовой устойчивости, поскольку его применение связано не только с автоматизацией, но и с управлением неопределенностью, ранним выявлением угроз и перераспределением функций в финансовом риск-менеджменте.

В-третьих, Т. Н. Зверькова показывает на материале региональных банков, что интеграция AI и Open API меняет конкурентные условия банковского сектора, трансформирует бизнес-модели и требует новых подходов к оценке затрат и партнерских моделей цифровизации [7]. Результаты исследования конкретизируют институциональный уровень цифровой трансформации и показывают, что требования к внедрению ИИ должны учитывать особенности не только крупных платформенных участников, но и региональных банков, для которых существенными ограничениями выступают бюджет, кадровые ресурсы и инфраструктура.

В-четвертых, Н. Ф. Алтухова, О. И. Долганова и О. А. Морозова расширяют рамку дискуссии, перенося ИИ в сферу государственного финансового контроля и датацентричного управления [5]. Вывод о значении семантической совместимости, качества метаописаний и онтологической организации данных подтверждает необходимость формирования доверенной среды данных, пригодной для межведомственного анализа, прогнозирования и контроля.

В-пятых, работа С. М. Авдошина и Е. Ю. Песоцкой по объяснимому искусственному интеллекту, хотя и написана в более широком методологическом контексте, задает необходимую рамку для критически важных финансовых решений [4]. Для финансовой системы это означает, что требования к объяснимости, интерпретируемости и доверию к алгоритмам должны быть встроены в модельное управление уже на стадии проектирования решений, а не подключаться постфактум как внешний контроль.

Таким образом, российская научная дискуссия постепенно смещается от общего описания цифровизации к более зрелому рассмотрению архитектуры финансовых данных, модельного риска, управления доверием, цифрового контроля и организационной перестройки финансовых институтов. Обобщение рассмотренных подходов позволяет связать развитие архитектуры финансовых данных, управление модельным риском, цифровой контроль и организационную трансформацию финансовых институтов с формированием суверенной модели искусственного интеллекта как одного из факторов долгосрочной финансовой устойчивости [9].

Переход к суверенной модели искусственного интеллекта в финансовой системе России предполагает отказ от сценария, при котором интеллектуальные технологии внедряются как набор разрозненных внешне зависимых сервисов. Суверенная модель должна формироваться как целостная система. Ее сущность

состоит в том, чтобы использовать глобальные достижения искусственного интеллекта без критической потери контроля над ключевыми технологическими и институциональными элементами финансовой системы.

Первым базовым направлением выступает развитие доверенной системы финансовых данных.

Второе направление связано с локализацией критически значимой вычислительной инфраструктуры. В связи с этим особое значение приобретает государственная политика развития высокопроизводительных вычислений и суперкомпьютерной инфраструктуры.

Третье направление — создание отечественных прикладных решений для финансовой сферы. Для России особенно важны решения в области противодействия мошенничеству, борьбы с легализацией преступных доходов, интеллектуального скоринга, анализа платежных потоков, обработки документов, клиентской поддержки, налоговой аналитики, казначейского мониторинга и надзорной аналитики. Именно такие решения могут стать базой национальной экосистемы финансового искусственного интеллекта.

Четвертое направление — формирование зрелой системы управления моделями. Устойчивость финансовой системы невозможна, если решения на основе искусственного интеллекта непрозрачны, не проверяются и не подлежат ограничению при выявлении отклонений. Поэтому обязательными элементами российской модели должны стать валидация моделей, аудит обучающих выборок, тестирование на смещения и ложные срабатывания, требования к объяснимости и наличие механизмов ограничения модели при возникновении рисков.

Пятое направление — сохранение человеческого контроля над чувствительными финансовыми решениями. Принцип человекоцентричности, закрепленный в российской стратегической рамке, применительно к финансовой системе требует, чтобы алгоритмы не замещали полностью ответственность в вопросах, связанных с кредитованием, страхованием, идентификацией клиентов, блокировкой операций, налоговыми последствиями и применением мер финансового контроля.

Шестое направление — развитие интеллектуальной системы надзора и публичной отраслевой отчетности. Президентские поручения о ежегодном публичном представлении результатов внедрения искусственного интеллекта переводят вопрос из внутренней цифровизации в плоскость отраслевой подотчетности. В финансовой сфере это может означать развитие надзорных технологий для автоматизированного анализа отчетности, цифровых следов, сетевых зависимостей, рыночных аномалий и концентрации технологических рисков. Одновременно это предполагает развитие датацентричного государственного финансового контроля и межведомственной аналитики.

Седьмое направление — формирование устойчивого рынка решений на основе искусственного интеллекта именно для финансовой системы. Такой рынок не возникает сам по себе. Он требует якорного спроса со стороны крупных финансовых организаций, регуляторных песочниц, отраслевых стандартов, исследовательско-производственных консорциумов и участия университетов.

Восьмое направление — подготовка междисциплинарных кадров, без которых даже технологически развитая система будет оставаться нестабильной.

Выделенные направления формируют последовательность перехода от внешних глобальных тенденций к внутренне управляемой модели развития финансовой системы, представленной на рисунке 1.

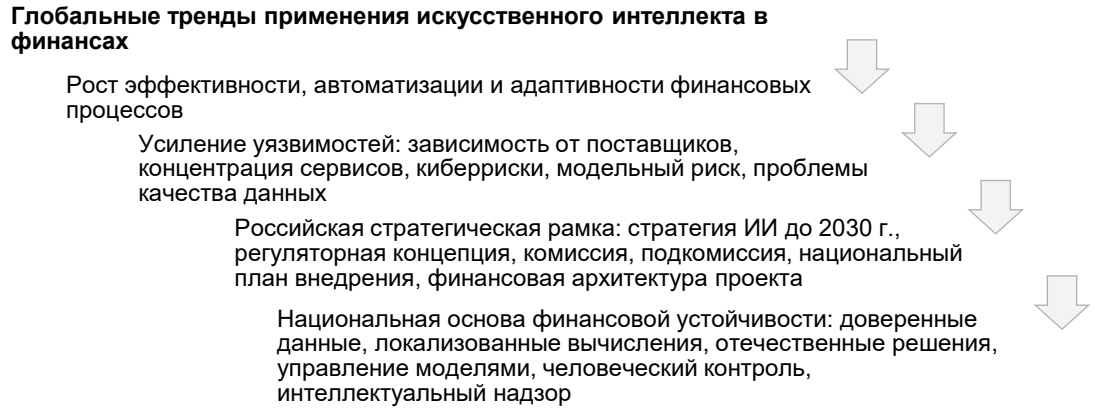


Рисунок 1 — **Логика перехода финансовой системы России от глобальных трендов использования искусственного интеллекта к национальной основе финансовой устойчивости***

Figure 1 — **Logic of the Russian Financial System's Transition from Global Trends in Artificial Intelligence Adoption to a National Foundation of Financial Stability**

** Составлен авторами по результатам исследования.*

Обсуждение

Рисунок 1 обобщает авторскую логику исследования и показывает, что переход к национальной основе финансовой устойчивости не является прямым продолжением глобальных трендов. Напротив, он требует специального стратегического, институционального и технологического усилия, направленного на преобразование внешних интеллектуальных импульсов во внутренне управляемую систему финансового развития.

Полученные результаты позволяют утверждать, что суверенная модель искусственного интеллекта должна рассматриваться как стратегическая форма институционального ответа на новые риски интеллектуальной трансформации. В отличие от упрощенного подхода, при котором искусственный интеллект воспринимается преимущественно как средство ускорения операций и повышения эффективности, предложенный подход смещает акцент на вопросы устойчивости, управляемости, регуляторной наблюдаемости и национального контроля над критическими цифровыми ресурсами.

Предложенная модель развивает международную и российскую дискуссию применительно к специфике финансовой системы России, структуре технологических зависимостей и приоритетам экономической безопасности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные определения, дискуссионная рамка и обобщающая схема могут использоваться при разработке программ цифровой трансформации финансовых организаций, стратегий развития бюджетной и налоговой аналитики, регуляторных и надзорных решений, программ подготовки кадров, а также исследовательских программ, связанных с интеллектуальным развитием финансовой сферы.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что искусственный интеллект в финансовой системе становится одним из ключевых факторов ее структурной трансформации. Глобальные тенденции подтверждают, что искусственный интеллект становится сквозной технологией финансового сектора, одновременно усиливая его эффективность и формируя новые системные уязвимости.

Для России развитие ИИ приобретает значение элемента долгосрочного государственного проектирования, поскольку связано не только с цифровизацией, но и с

задачами финансового суверенитета, технологической независимости и экономической безопасности.

В этих условиях для финансовой системы России принципиальное значение имеет переход от фрагментарного внедрения отдельных решений на основе искусственного интеллекта к формированию суверенной модели его использования. Такая модель должна обеспечивать не только рост эффективности, но прежде всего управляемость, надежность, непрерывность, прозрачность критических процессов и способность финансовой системы противостоять новым алгоритмическим рискам.

Главный вывод представленного исследования состоит в следующем. В цифровую эпоху финансовая устойчивость все в большей степени определяется качеством национальной интеллектуальной инфраструктуры. Следовательно, формирование суверенной модели искусственного интеллекта в финансовой системе России следует рассматривать не как факультативное направление цифровизации, а как стратегическую линию долгосрочного обеспечения устойчивости, стабильности, управляемости и технологического суверенитета финансовой системы страны.

Список литературы

1. Об утверждении Концепции развития регулирования отношений в сфере технологий искусственного интеллекта и робототехники до 2024 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19.08.2020 № 2129-р. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202008260005 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

2. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001201910110003 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

3. О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам развития технологий искусственного интеллекта : Указ Президента Российской Федерации от 26.02.2026 № 116. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202602260005 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

4. *Avdoshin, S.* Explainable AI for Industry 5.0: Shedding Light on the Black Box / S. Avdoshin, E. Pesotskaya // Business Informatics. — 2026. — Vol. 20, № 1. — P. 7–28. — DOI 10.17323/2587-814X.2026.1.7.28.

5. *Алтухова, Н. Ф.* Цифровизация государственного финансового контроля: онтологическое моделирование как инструмент для реализации датацентричного подхода / Н. Ф. Алтухова, О. И. Долганова, О. А. Морозова // Бизнес-информатика. — 2025. — Т. 19, № 3. — С. 48–66. — DOI 10.17323/2587-814X.2025.3.48.66.

6. *Артеменко, Д. А.* Цифровые технологии в финансовой сфере: эволюция и основные тренды развития в России и за рубежом / Д. А. Артеменко, С. В. Зенченко // Финансы: теория и практика. — 2021. — Т. 25, № 3. — С. 90–101. — DOI 10.26794/2587-5671-2021-25-3-90-101.

7. *Зверькова, Т. Н.* Цифровая трансформация региональных банков: роль AI и Open API / Т. Н. Зверькова // Финансы: теория и практика. — 2025. — Т. 29, № 5. — С. 151–163. — DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-5-151-163.

8. Artificial Intelligence: The Strategy of Financial Risk Management / A. Kumar, A. Kumar, S. Kumari [et al.] // Finance: Theory and Practice. — 2024. — Vol. 28, № 3. — P. 174-182. — DOI 10.26794/2587-5671-2024-28-3-174-182.

9. *Огарков, Г. Л.* Применение технологии искусственного интеллекта как фактора устойчивого развития финансового рынка / Г. Л. Огарков, Д. Ю. Садченкова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2024. — Т. 31, № 2. — С. 140–147. — DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.10.10.015.

10. *Aldasoro, I.* Intelligent Financial System: How AI is Transforming Finance / I. Aldasoro, L. Gambacorta, A. Korinek, V. Shreeti, M. Stein // BIS Working Papers. — 2024. — № 1194. — 42 p.

11. Financial Stability Board. Monitoring Adoption of Artificial Intelligence and Related Vulnerabilities in the Financial Sector. — Basel : Financial Stability Board, 2025. — 39 p. — URL: https://www.fsb.org/2025/10/monitoring-adoption-of-artificial-intelligence-and-related-vulnerabilities-in-the-financial-sector (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

12. *Gensler, G.* Deep Learning and Financial Stability / G. Gensler, L. Bailey. — SSRN Scholarly Paper, 2020. — 45 p. — DOI 10.2139/ssrn.3723132.

13. OECD. Regulatory Approaches to Artificial Intelligence in Finance // OECD Artificial Intelligence Papers. — Paris : OECD Publishing, 2024. — № 24. — 53 p. — DOI 10.1787/f1498c02-en. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-approaches-to-artificial-intelligence-in-finance_f1498c02-en.html (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

14. Bank of England ; Financial Conduct Authority. Artificial Intelligence in UK Financial Services — 2024 : joint report. — 21, November, 2024. — URL: https://www.bankofengland.co.uk/report/2024/artificial-intelligence-in-uk-financial-services-2024 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

15. *Leitner, G.* The Rise of Artificial Intelligence: Benefits and Risks for Financial Stability / G. Leitner, J. Singh, A. van der Kraaij, B. Zsámboki // Financial Stability Review. — 2024. — May. — P. 104–119.

16. О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и в Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, утвержденную этим Указом : Указ Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402150063 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

17. Об утверждении состава подкомиссии по развитию и внедрению технологий искусственного интеллекта, в том числе автономных систем искусственного интеллекта, Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.03.2026 № 435-р. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202603100015 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

18. Правительство утвердило «дорожную карту» по развитию высокопроизводительных вычислений и суперкомпьютерной инфраструктуры : официальный материал о Распоряжении Правительства Российской Федерации от 12.03.2026 № 482-р // Правительство России. — 16.03.2026. — URL: https://government.ru/docs/58079/ (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

19. Совещание по вопросам развития технологий искусственного интеллекта, 10 апреля 2026 года / Президент России : официальный сайт. — URL: https://www.kremlin.ru/events/president/news/79525 (дата обращения: 17.04.2026). — Текст : электронный.

References

1. On Approval of the Concept for the Development of Regulation of Relations in the Field of Artificial Intelligence and Robotics Technologies until 2024 : Order of the Government of the Russian Federation № 2129-r from 19.08.2020. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202008260005 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

2. On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation : Decree of the President of the Russian Federation № 490 from 10.10.2019. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/

view/0001201910110003 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

3. On the Presidential Commission of the Russian Federation for the Development of Artificial Intelligence Technologies : Decree of the President of the Russian Federation № 116 from 26 February 2026. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202602260005 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

4. *Avdoshin, S.* Explainable AI for Industry 5.0: Shedding Light on the Black Box / S. Avdoshin, E. Pesotskaya // Business Informatics. — 2026. — Vol. 20, № 1. — P. 7–28. — DOI 10.17323/2587-814X.2026.1.7.28.

5. *Altukhova, N.* Digitalization of State Financial Control: Ontological Modeling as a Tool for Implementing a Data-Centric Approach / N. Altukhova, O. Dolganova, O. Morozova // Business Informatics. — 2025. — Vol. 19, № 3. — P. 48–66. — DOI 10.17323/2587-814X.2025.3.48.66.

6. *Artemenko, D.* Digital Technologies in the Financial Sector: Evolution and Major Development Trends in Russia and Abroad / D. Artemenko, S. Zenchenko // Finance: Theory and Practice. — 2021. — Vol. 25, № 3. — P. 90–101. — DOI 10.26794/2587-5671-2021-25-3-90-101.

7. *Zverkova, T.* Digital Transformation of Regional Banks: The Role of AI and Open API / T. Zverkova // Finance: Theory and Practice. — 2025. — Vol. 29, № 5. — P. 151–163. — DOI 10.26794/2587-5671-2025-29-5-151-163.

8. Artificial Intelligence: The Strategy of Financial Risk Management / A. Kumar, A. Kumar, S. Kumari [et al.] // Finance: Theory and Practice. — 2024. — Vol. 28, № 3. — P. 174-182. — DOI 10.26794/2587-5671-2024-28-3-174-182.

9. *Ogarkov, G.* The Use of Artificial Intelligence Technology as a Factor in Sustainable Development of the Financial Market / G. Ogarkov, D. Sadchenkova // Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH). — 2024. — Vol. 31, № 2. — P. 140–147. — DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.10.10.015.

10. *Aldasoro, I.* Intelligent Financial System: How AI is Transforming Finance / I. Aldasoro, L. Gambacorta, A. Korinek, V. Shreeti, M. Stein // BIS Working Papers. — 2024. — № 1194. — 42 p.

11. Financial Stability Board. Monitoring Adoption of Artificial Intelligence and Related Vulnerabilities in the Financial Sector. — Basel : Financial Stability Board, 2025. — 39 p. — URL: https://www.fsb.org/2025/10/monitoring-adoption-of-artificial-intelligence-and-related-vulnerabilities-in-the-financial-sector (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

12. *Gensler, G.* Deep Learning and Financial Stability / G. Gensler, L. Bailey // SSRN Scholarly Paper. — 2020. — 45 p. — DOI 10.2139/ssrn.3723132.

13. OECD. Regulatory Approaches to Artificial Intelligence in Finance // OECD Artificial Intelligence Papers. — Paris : OECD Publishing, 2024. — № 24. — 53 p. — DOI 10.1787/f1498c02-en. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-approaches-to-artificial-intelligence-in-finance_f1498c02-en.html (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

14. Bank of England, Financial Conduct Authority. Artificial Intelligence in UK Financial Services. — 2024. — 21, November, 2024. — URL: https://www.bankofengland.co.uk/report/2024/artificial-intelligence-in-uk-financial-services-2024 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

15. *Leitner, G.* The rise of artificial intelligence: benefits and risks for financial stability / G. Leitner, J. Singh, A. van der Kraaij, B. Zsámboki // Financial Stability Review. — 2024. — May. — P. 104–119.

16. On Amendments to Decree of the President of the Russian Federation № 490 from 10.10.2019 «On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation» and to the National Strategy for the Development of Artificial Intelligence through 2030 Approved by That Decree» : Decree of the President of the Russian Federation № 124 from 15.02.2024. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/

0001202402150063 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

17. On Approval of the Composition of the Subcommission for the Development and Implementation of Artificial Intelligence Technologies, Including Autonomous Artificial Intelligence Systems : Order of the Government of the Russian Federation № 435-r from 06.03.2026. — URL: https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202603100015 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

18. Government of the Russian Federation. The Government Approved a Roadmap for the Development of High-Performance Computing and Supercomputer Infrastructure : official material on Order of the Government of the Russian Federation № 482-r from 12.03.2026. — 16.03.2026. — URL: https://government.ru/docs/58079/ (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

19. President of Russia. Meeting on the Development of Artificial Intelligence Technologies, 10, April, 2026. — URL: https://en.kremlin.ru/events/president/news/79525 (date of access: 17.04.2026). — Text : electronic.

Об авторах

Вовченко Наталья Геннадьевна, *доктор экономических наук, профессор, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, nauka@rsue.ru*

Николаев Дмитрий Александрович, *кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и управления рисками, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности Факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, dnikolaev@fa.ru.*

Конфликт интересов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации; авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 24.04.2026; одобрена после рецензирования 02.07.2026; принята к публикации 20.08.2026.

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)
© 2026 Вовченко Н. Г., Николаев Д. А.

About the Authors

Natalia Vovchenko, *Dr. Sci. (Econ.), Professor, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, nauka@rsue.ru.*

Dmitry Nikolaev, *Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Leading Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems of the Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, dnikolaev@fa.ru.*

Conflict of Interest: The authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication; the authors declare no conflict of interest.

The article was submitted on 24.04.2026; approved after reviewing on 02.07.2026; accepted for publication on 20.08.2026.

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)
© 2026 N. Vovchenko, D. Nikolaev

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

ВЕСТНИК РОСТОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА (РИНХ)

16+

ТОМ 33, № 3, 2026

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Главный редактор
АЛЬБЕКОВ АДАМ УМАРОВИЧ

Заместитель главного редактора
ВОВЧЕНКО НАТАЛЬЯ ГЕННАДЬЕВНА

Ответственный секретарь
ГУЗЕНКО НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА

Регистрационный номер
ПИ № ФС77-76371 от 02.08.2019
выдан Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Учредитель
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Адрес редакции журнала
344002, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69, к. 337.
Тел. (863) 237-02-75.
E-mail: vestnik.rsue@mail.ru

Адрес издателя
Издательско-полиграфический комплекс
Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)
344002, Ростов-на-Дону, пер. Островского, 62, к. 107.
E-mail: ipkrinh@gmail.com

РЕДАКТИРОВАНИЕ, МАКЕТИРОВАНИЕ И ВЕРСТКА *ТЕРЕЩЕНКО Э. В.*

Изд. № 165/4980. Подписано в печать 24.09.2026. Дата выхода в свет 26.10.2026.
Объем 20,5 уч.-изд. л., 33,0 усл. печ. л.
Бумага офсетная. Печать цифровая. Формат 60×84/8. Гарнитура Times New Roman.
Заказ № 151. Тираж 1000 экз. Цена свободная.

Отпечатано
в Издательско-полиграфическом комплексе РГЭУ (РИНХ)
344002, Ростов-на-Дону, пер. Островского, 62, к. 107.
E-mail: ipkrinh@gmail.com

SCIENTIFIC EDITION

VESTNIK OF ROSTOV STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS (RINH)

16+

VOLUME 33, № 3, 2026

SCIENTIFICALLY-PRACTICAL JOURNAL

Editor-in-Chief
ADAM ALBEKOV

Deputy Editor-in-Chief
NATALIA VOVCHENKO

Executive Secretary
NATALIA GUZENKO

Registration number
ПИ № ФС77-76371 from 02.08.2019
is granted by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media

Founder
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
«Rostov State University of Economics»

Address of Editorial Board of Journal
344002, Rostov-on-Don, B. Sadovaya st., 69, Rostov State University of Economics, a. 337.
Tel.: (863) 237-02-75.
E-mail: vestnik.rsue@mail.ru

Publisher
Publishing and Printing Complex
of Rostov State University of Economics
344002, Rostov-on-Don, Ostrovsky Lane, 62, Rostov State University of Economics, a. 107.
E-mail: ipkrinh@gmail.com

EDITING, LAYOUT BY *TERESHCHENKO E.*

Ed. № 165/4980. Signed in print 24.09.2026. Date of print 26.10.2026.
Volume of accounting and publishing sheets 20,5 conditionally printed sheets 33,0.
Offset paper. Digital printing. Format 60×84/8. Font Times New Roman.
Order № 151. Printing 1000 copies. Free price.

Printing by
Publishing and printing complex of Rostov State University of Economics.
344002, Rostov-on-Don, Ostrovsky Lane, 62, Rostov State University of Economics, a. 107
E-mail: ipkrinh@gmail.com

ISSN 1991-0533