

ВЕСТНИК

Московского университета  
имени С.Ю. Витте. Серия 1.

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

2025  
4 (55)

ISSN 2587-554X  
Эн № ФС77-77600



ISSN 2587-554X

Эл № ФС77-77600

Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление

№ 4 (55)' 2025

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

**Главный редактор:**

*Зуева И.А.,*

*д-р экон. наук, профессор кафедры финансового учета Московского университета имени С.Ю. Витте;*

**Заместитель главного редактора:**

*Гаврилова Э.Н.,*

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры стратегического и инновационного развития  
Финансового университета при Правительстве РФ*

**Редакционный совет**

**Председатель – Семенов А.В.,** *д-р экон. наук, профессор, ректор Московского университета имени С.Ю. Витте;*

**Заместитель председателя – Пилипенко П.П.,** *д-р экон. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, директор Высшей школы менеджмента Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова;*

**Члены редсовета – Гринберг Р.С.,** *д-р экон. наук, профессор, чл.-корр. РАН, академик Международной академии менеджмента, научный руководитель Института экономики РАН;*

**Тебекин А.В.,** *д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского университета им. С.Ю. Витте, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства Института экономики РАН;*

**Макрусов В.В.,** *д-р физ.-мат. наук, профессор, Почетный работник Высшего профессионального образования, профессор кафедры управления Российской таможенной академии;*

**Сахаров Г.В.,** *д-р экон. наук, профессор, действительный член РАЕН, профессор кафедры экономической безопасности Калужского филиала Российской академии народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ;*

**Крылатых Э.Н.,** *д-р экон. наук, профессор, академик РАН, заведующая кафедрой макро- и микроэкономики факультета Российско-немецкой высшей школы управления Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации;*

**Бурцева Т.А.,** *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Вятский государственный университет;*

**Гусева В.И.,** *д-р экон. наук, профессор, профессор Кыргызско-Российского Славянского университета, Кыргызская Республика;*

**Зубенко В.В.,** *д-р экон. наук, профессор, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;*

**Тумин В.М.,** *д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Московского политехнического университета;*

**Сейдахметова Ф.С.,** *д-р экон. наук, профессор, профессор Алматинской академии экономики и статистики, Казахстан;*

**Фролов А.В.,** *д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики Дипломатической Академии Министерства Иностранных Дел РФ, Россия;*

**Холбеков Р.О.,** *д-р экон. наук, профессор, профессор Ташкентского государственного экономического университета, Узбекистан;*

**Разовский Ю.В.,** *д-р экон. наук, академик РАЕН, профессор кафедры теории и организации управления Гжелского государственного университета;*

**Балтов М.,** *д-р, PhD, профессор, проректор по научно-исследовательской деятельности и международному сотрудничеству Бургасского свободного университета, Республика Болгария;*

**Колитары Дж.,** *д-р, профессор, руководитель лаборатории аквакультуры и рыболовства Тиранского аграрного университета, Албания;*

**Каштыкова Э.,** *канд. экон. наук, доцент, доцент Экономического университета в Братиславе, Словакия;*

**Молдашбаева Л.П.,** *канд. экон. наук, доцент, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева, Казахстан;*

**Русак Е.С.,** *канд. экон. наук, зав. кафедрой экономики предприятий Академии управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь.*

**Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за издательством.**

**Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.**

*Системные требования: PC не ниже класса Pentium III; 256*

*Mb RAM; свободное место на HDD 32 Mb; Windows 98/XP/7/10;*

*Adobe Acrobat Reader; дисковод CD-ROM 2X и выше; мышь.*

© ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2025

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### ЭКОНОМИКА

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА,  
БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА .....7  
*Заяц Татьяна Дмитриевна, Баранов Дмитрий Никитич*

РЕТРОСПЕКТИВА И ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОГО КАЧЕСТВА  
КОНТРАКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ ..... 19  
*Салихов Борис Варисович, Салихова Ирина Сергеевна*

ОЦЕНКА УРОВНЯ ОЛИГОПОЛИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ  
НА ОСНОВЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ.....32  
*Конюкова Ольга Георгиевна*

СОСТОЯНИЕ РЫНКА АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ РОССИИ  
И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ .....42  
*Левицкая Наталья Львовна*

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ  
РЕФОРМИРОВАНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ.....53  
*Соболь Татьяна Сергеевна, Тюкова Марина Юрьевна*

### ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

УСТОЙЧИВОСТЬ ПРИРОДНЫХ ФЕНОМЕНОВ НА ПРИМЕРЕ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БИОСИСТЕМЫ (СЭБ) .....67  
*Шапвалов Александр Борисович*

ПОЛИТЭКОНОМИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА:  
ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ .....77  
*Нарышкина Алиса Андреевна*

### ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ

THE ROLE OF RUSSIA IN THE DEVELOPMENT OF FINANSIAL  
AND ECONOMIC COOPERATION WITHIN BRICS .....85  
*Ashyrova T., Gorbacheva T.A.*

### УПРАВЛЕНИЕ

ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ ЕВРОПЕЙСКОГО ОПЫТА  
РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ .....95  
*Бобриков Константин Юрьевич*

ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ ..... 103  
*Гаврилова Элеонора Николаевна*

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ IT-СТАРТАПА .....	112
<i>Ивлев Григорий Сергеевич, Потапова Ольга Николаевна</i>	
ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	121
<i>Вирина Ирина Владимировна</i>	

---

## CONTENTS

---

### ECONOMY

INNOVATIVE MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE, BUSINESS, AND SOCIETY .....	7
<i>Zayats T.D., Baranov D.N.</i>	
RETROSPECTIVE AND PROSPECTS FOR THE FORMING OF A NEW QUALITY OF CONTRACT RELATIONS IN THE MODERN DOMESTIC ECONOMY .....	19
<i>Salikhov B.V., Salikhova I.S.</i>	
ASSESSMENT OF THE OLIGOPOLY LEVEL IN THE RUSSIAN MOBILE COMMUNICATIONS MARKET BASED ON A QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT .....	32
<i>Konyukova O.G.</i>	
THE STATE OF THE ALCOHOL MARKET IN RUSSIA AND THE PROSPECTS FOR ITS STATE REGULATION .....	42
<i>Levitskaya N.L.</i>	
THE CURRENT STATE OF THE STATE PROGRAM FOR REFORMING THE HOUSING AND UTILITIES SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION AND ITS DEVELOPMENT PROSPECTS.....	53
<i>Sobol T.S., Tyukova M.Y.</i>	

### ECONOMICS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

SUSTAINABILITY OF NATURAL PHENOMENA ON THE EXAMPLE OF SOCIO-ECONOMIC BIOSYSTEMS (SEB).....	67
<i>Shapovalov A.B.</i>	
POLITICAL ECONOMY OF ENERGY TRANSITION: WINNERS AND LOSERS .....	77
<i>Naryshkina A.A.</i>	

### DOMESTIC AND FOREIGN TRADE

THE ROLE OF RUSSIA IN THE DEVELOPMENT OF FINANSIAL AND ECONOMIC COOPERATION WITHIN BRICS .....	85
<i>Ashyrova T., Gorbacheva T.A.</i>	

### MANAGEMENT

THE POSSIBILITIES OF APPLYING EUROPEAN EXPERIENCE IN REGULATING DIGITAL PLATFORMS IN RUSSIA.....	95
<i>Bobrikov K. Yu.</i>	
TRANSFORMATION OF RUSSIAN COMPANIES STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY.....	103
<i>Gavrilova E.N.</i>	

MANAGEMENT OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES OF AN IT STARTUP .....	112
<i>Ivlev G.S., Potapova O.N.</i>	
FEATURES OF THE STRUCTURE OF SOCIAL BENEFITS FOR IT SPECIALISTS IN MODERN CONDITIONS.....	121
<i>Virina I.V.</i>	

## ИННОВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВА

Заяц Татьяна Дмитриевна<sup>1</sup>,  
e-mail: T953645@mail.ru

Баранов Дмитрий Никитич<sup>1</sup>,  
канд. экон. наук, доцент,  
e-mail: Gex561@yandex.ru

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье рассматриваются современные подходы к формированию и реализации инновационных механизмов взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества. Акцентируется внимание на необходимости перехода от традиционных моделей партнерства к сетевым формам кооперации, основанным на принципах открытых инноваций, цифровизации и устойчивого развития. Анализируются инструменты государственно-частного и общественно-государственного партнерства, а также роль цифровых платформ в обеспечении прозрачности и эффективности коммуникаций между участниками. Показано, что усиление односторонних экономических ограничений и потребность в активизации внутренних инвестиций требуют перехода от традиционных, административных моделей взаимодействия к сетевым формам, основанным на принципах открытых инноваций, цифровизации и устойчивого развития, которые могут быть достигнуты путем активизации взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества. Предлагаются направления совершенствования институциональной среды, способствующие развитию инновационной экосистемы и укреплению доверия между секторами. Показано, что ключевым направлением развития инновационных механизмов взаимодействия государства, бизнеса и общества является формирование единой цифровой экосистемы партнёрства, которая позволит объединить базы данных, платформы и сервисы для всех участников, упростить поиск партнёров и источников финансирования, обеспечить автоматизацию процессов мониторинга и оценки проектов.*

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, инновации, цифровые технологии, инновационная экосистема, корпоративная социальная ответственность, межсекторальное взаимодействие, цифровая трансформация, устойчивое развитие

## INNOVATIVE MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE, BUSINESS, AND SOCIETY

Zayats T.D.<sup>1</sup>,  
e-mail: T953645@mail.ru

Baranov D.N.<sup>1</sup>,  
candidate of economic sciences, associate professor,  
e-mail: Gex561@yandex.ru

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*The article examines modern approaches to the forming and implementation of innovative mechanisms for interaction between the state, business, and civil society. Emphasis is placed on the need to move from traditional partnership models to network forms of cooperation based on open innovation, digitalization, and sustainable development. The tools of public-private and public-public partnerships are analyzed, as well as the role of digital platforms in ensuring transparency and efficiency of communication between participants. It is shown that the intensification of unilateral economic restrictions and the need to boost domestic investment require a transition from traditional, administrative models of interaction to network forms based on the principles of open*

*innovation, digitalization, and sustainable development, which can be achieved through increased cooperation between the government, business, and civil society. The directions of improving the institutional environment are proposed, contributing to the development of the innovation ecosystem and strengthening trust between sectors. It is shown that the key direction for developing innovative mechanisms for interaction between the state, business, and society is the forming of a unified digital partnership ecosystem, which will allow for the integration of databases, platforms, and services for all participants, simplify the search for partners and sources of financing, and automate the processes of monitoring and evaluating projects.*

**Keywords:** public-private partnership, innovation, digital technologies, innovative ecosystem, corporate social responsibility, cross-sectoral cooperation, digital transformation, sustainable development

## Введение

В современных условиях актуальным для российской экономики является реализация мер по достижению целей национального развития, которые представлены в Указе Президента РФ № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Часть этих целей касаются интенсификации развития национальной экономики Российской Федерации и обеспечения интеграции цифровых технологий на всех уровнях хозяйствования. Усиление односторонних экономических ограничений со стороны промышленно развитых стран создает угрозы достижению поставленных целей. В этих условиях актуальными становятся вопросы активизации внутренних инвестиций с целью обеспечения устойчивого развития российской экономики. В этих условиях возрастает необходимость формирования новых форм и механизмов взаимодействия между государством, бизнесом и гражданским обществом [1]. Традиционные модели партнерства, основанные на административно-иерархических принципах, оказываются недостаточно эффективными для решения комплексных социально-экономических задач по развитию экономики России и достижению поставленных целей национального развития.

Особую значимость приобретают разработка и внедрение инновационных механизмов взаимодействия, способных обеспечить согласование интересов государства, бизнеса и общества, повышение прозрачности и эффективности управленческих процессов, а также формирование благоприятной институциональной среды для развития инновационной деятельности [2]. Данный подход отвечает стратегическим приоритетам национального развития, направленным на повышение конкурентоспособности экономики и укрепление социальной стабильности.

Предметом исследования являются инновационные механизмы взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества в контексте формирования современной инновационной экосистемы.

Задача исследования заключается в выявлении эффективных инструментов и моделей взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества, способствующих повышению результативности партнерских отношений и устойчивому социально-экономическому развитию.

## Развитие взаимодействия государства, бизнеса и общества в условиях распространения цифровых технологий

Развитие теории взаимодействия государства, бизнеса и общества основывается на ряде ключевых концепций, среди которых центральное место занимают государственно-частное партнёрство (ГЧП), корпоративная социальная ответственность (КСО) и гражданское участие. Эти направления отражают эволюцию подходов к управлению общественными процессами – от вертикально-административных моделей к сетевым и коллаборативным форматам, предполагающим равноправное сотрудничество и совместное создание общественных благ. К.А. Патрунина в своих исследованиях показывает важность проявления ГЧП и КСО в процессе реализации социальных проектов. Она указывает на новые механизмы реализации ГЧП и КСО, которые из благотворительности превращаются в выгодные

проекты для бизнеса, а государство одновременно реализует свои функции, обеспечивая экономию бюджетных расходов<sup>1</sup>.

Теория ГЧП формировалась на пересечении экономических и управленческих наук и рассматривает взаимодействие государства и бизнеса как инструмент эффективного распределения рисков, ресурсов и ответственности при реализации общественно значимых проектов. ГЧП способствует решению инфраструктурных, социальных и инновационных задач, обеспечивая при этом синергию между стратегическими целями государства и коммерческими интересами бизнеса.

Примерами успешных форм реализации ГЧП можно назвать проекты в сфере транспортной инфраструктуры (строительство платных автомагистралей), здравоохранения (создание государственно-частных медицинских центров), а также образования (университетско-корпоративные альянсы и технопарки). Так, создание инновационных кластеров, например, «Сколково» или Иннополиса, демонстрирует, как взаимодействие государства и бизнеса может формировать экосистему для развития передовых технологий.

Концепция КСО представляет собой переход от узкоэкономической модели бизнеса к социально ориентированной, в рамках которой компании берут на себя добровольные обязательства по повышению качества жизни общества, защите окружающей среды и поддержке социальных инициатив.

Ведущие российские и международные корпорации активно реализуют программы КСО – от «зеленых» технологий и энергосбережения до поддержки социального предпринимательства и образовательных грантов. Например, программа «СберЗдоровье» или инициативы «Норильского никеля» в области экологии иллюстрируют, как бизнес становится активным участником общественного развития [3].

Помимо взаимодействия государства и бизнеса, третьим важным элементом взаимодействия выступает гражданское общество, которое формирует социальный запрос на инновационные решения и обеспечивает обратную связь власти и бизнеса с населением. Развитие гражданских платформ, общественных советов, электронного голосования и инициативных бюджетов способствует росту вовлеченности граждан в процессы принятия решений. Матрица межсекторального взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица межсекторального взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества<sup>2</sup>

Критерий сравнения	Воздействие государства на бизнес	Воздействие государства на гражданское общество	Воздействие бизнеса на гражданское общество	Трехстороннее взаимодействие
Цель взаимодействия	Меры по созданию правил ведения экономической деятельности, регуляторная политика	Нормативно-правовое регулирование отношений, поддержка и регулирование НКО, совершенствование условий взаимодействия	Реализация КСО, создание положительного образа компании	Меры, направленные на решение сложных общественных проблем, которые сложно достичь по отдельности
Ключевые формы и инструменты взаимодействия	Определение национальных приоритетов развития, национальные проекты; реализация налогово-бюджетной политики (налоги, субсидии); лицензирование, контроль; антимонопольное регулирование; реализация ГЧП-проектов; другие инструменты	Разработка требований к НКО и их регистрация; выделение целевого финансирования и грантов; привлечение НКО к общественным слушаниям и экспертизе нормативно-правовых актов; привлечение НКО к реализации социальных проектов	Благотворительность; спонсорство; развитие волонтерства; создание корпоративных фондов финансирования	Участие в реализации национальных проектов; формирование трехсторонних комиссий (по трудовым отношениям и др.); общественные палаты, советы, стратегические сессии, форумы

<sup>1</sup> Патрунина К.А. Корпоративная социальная ответственность в реализации проектов государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство. – 2017. – Т. 4, № 3. – С. 165–178.

<sup>2</sup> Составлено авторами.

Планируемый результат	Достижение приоритетов национального развития, устойчивый экономический рост, макроэкономическая стабильность	Реализация социальных функций государства и органов местного самоуправления, учет интересов граждан и другие	Решение локальных проблем, развитие волонтерских движений, обеспечение устойчивого развития и другое	Снижение социальной напряженности, обеспечение сбалансированных регуляторных решений
Риски взаимодействия	Коррупция, чрезмерное налоговое давление, неэффективное принятие решений, чрезмерное регулирование, лоббизм и др.	Формирование зависимости НКО от государственного финансирования и политики, ограничение свободы НКО, избыточный контроль и др.	Проявление зеленого камуфляжа, спонсорство для оптимизации налоговой нагрузки или ради продвижения доброго имени компании	Слабость гражданского общества, имитация партнерства, чрезмерная бюрократизация

Данные таблицы 1 показывают важность исключительной роли каждого из субъектов взаимодействия. Так, органы государственной власти как субъект экономических отношений принимают нормативно-правовые акты, регулирующие отношения на рынке ГЧП и КСО и определяют приоритеты экономического развития. В свою очередь, бизнес осуществляет производство товаров и услуг в соответствии с законодательством, проводит налоговые отчисления в бюджет. Гражданское общество представляет интересы граждан, осуществляя общественный контроль проектов ГЧП и КСО, а также являясь инициатором проектов. Исходя из представленных данных, можно выделить следующие модели взаимодействия субъектов:

– модель социального партнерства – органы государственной власти создают трехстороннюю комиссию, привлекая бизнес и гражданское общество для урегулирования вопросов в различных аспектах хозяйствования (например, регулирование трудовых отношений);

– модель противопоставления – гражданское общество для достижения цели посредством НКО и активистов в общественной среде оказывает давление на государство и бизнес;

– модель государственно-частного партнерства – соглашение между государством и бизнесом, касающееся создания/реконструкции объекта инфраструктуры, где осуществляется совместное финансирование объекта ГЧП, его эксплуатация. Представители гражданского общества осуществляют контроль за процессом;

– модель корпоративного гражданства, в рамках которой компании добровольно реализуют социальные инициативы (сверх установленных законодательством), осуществляя инвестиции или спонсорство в социальные проекты и инициативы, что дает им ряд преимуществ (оптимизацию налогообложения, получение разрешения на реализацию проекта и т.д.).

В.Ю. Кулькова отмечает, что КСО и ГЧП представляют собой стратегическую деятельность государства, в соответствии с которой участники (государство, бизнес) в процессе своей деятельности учитывают интересы общества, что делает эту деятельность, с одной стороны, социальной, однако с другой стороны, она несет определенные выгоды для участников<sup>3</sup>.

В свою очередь, Н.В. Студеникин указывает на важность фактора цифровой трансформации в процессе реализации проектов ГЧП и КСО. Он указывает на важность моделей ГЧП и КСО для предприятий и государства в процессе строительства и реконструкции социальных объектов. Однако для привлечения инвестиций, общественного контроля со стороны гражданского общества большой потенциал в себе несут цифровые технологии<sup>4</sup>.

Современные цифровые технологии (например, платформы «Активный гражданин», «Госуслуги», «Добро.рф») обеспечивают возможность прямого участия населения в общественных инициативах, повышая прозрачность и доверие между секторами.

В отечественной и зарубежной научной литературе подчеркивается, что эффективное межсекторное взаимодействие требует не только нормативно-правовой и организационной базы, но и развитой институциональной среды, способствующей открытым инновациям, обмену знаниями и реализации

<sup>3</sup> Кулькова В.Ю. Теоретические аспекты межсекторного социального партнерства в современном управлении // Вестник университета. – 2013. – № 15. – С. 17–24.

<sup>4</sup> Студеникин Н.В. Цифровые технологии и новые возможности для КСО в России в контексте зеленой экономики, цифровой экономики и «шеринг-экономики» // Государственно-частное партнерство. – 2017. – Т. 4, № 4. – С. 257–266.

совместных проектов и продуктов. В условиях цифровой экономики формируется новая логика партнерства, основанная на принципах сетевого управления, гибкости и коллективной ответственности.

С точки зрения системного подхода, взаимодействие государства, бизнеса и общества представляет собой социально-экономическую экосистему, где инновации выступают ключевым связующим элементом, обеспечивающим устойчивое развитие и адаптивность всей системы. Ключевые принципы инновационного воздействия представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Ключевые принципы инновационного воздействия<sup>5</sup>

Теоретические основы взаимодействия государства, бизнеса и общества отражают переход от традиционных форм управления к инновационной парадигме партнерства, в которой создается общая ценность, а сотрудничество становится источником долгосрочного развития и социальной стабильности.

### Анализ современного состояния взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества в Российской Федерации

В последние годы в России наблюдается устойчивый рост интереса к инновационным формам партнерства между государством, бизнесом и гражданским обществом. Государственная политика все активнее направляется на создание условий для сотрудничества с целью повышения технологического уровня экономики, внедрения цифровых решений и стимулирования социальной активности.

Ряд национальных проектов и государственных программ отражают стратегический вектор на формирование инновационной экосистемы. Среди них – «Новые технологии сбережения населения», «Экономика данных и цифровая трансформация», «Эффективная и конкурентная экономика», «Средства производства и автоматизация» и ряд других – реализуются с участием некоммерческого сектора. Эти инициативы формируют институциональные рамки для межсекторного взаимодействия, обеспечивая не только приток инвестиций, но и обмен знаниями, кадрами и технологиями. Структура стратегического планирования и управления механизмом достижения национальных целей развития в Российской Федерации представлена на рисунке 2.

<sup>5</sup> Составлено авторами.



Рисунок 2 – Структура стратегического планирования и управления механизмом достижения национальных целей развития в Российской Федерации<sup>6</sup>

Данные рисунка 2 показывают общую систему целеполагания развития России. Ключевым здесь является Указ Президента РФ № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», который определяет 7 национальных целей развития. Для их достижения приняты 19 национальных проектов, задачи которых реализуются посредством осуществления федеральных проектов. С субъектами РФ заключаются соглашения о реализации региональных проектов, где указываются целевые показатели и результаты по субъекту РФ в соответствии с федеральными проектами. Таким образом, видная четкая иерархия целеполагания и стратегического планирования, куда в том числе и подпадают ГЧП- и КСО-проекты. Коллектив авторов (С.В. Бровчак, А.А. Смирнова, А.И. Зотов, А.Р. Мингазов, А.Д. Головкин) в своих исследованиях справедливо указывают на высокую степень нормативно-правовой регламентации и развития механизма реализации социальных программ, имеющих потенциал дальнейшего развития с учетом формирующихся тенденций учета принципов ESG [4].

Важным направлением государственной политики стало развитие региональных инновационных кластеров, технопарков и центров молодежного инновационного творчества, где объединяются интересы власти, бизнеса и общества. Так, в ряде регионов – Татарстане, Новосибирской, Томской и Калужской областях – реализуются комплексные программы поддержки стартапов и социально ориентированных НКО, участвующих в инновационных проектах [5].

По данным Росстата и Минэкономразвития РФ, за период с 2018 по 2024 год наблюдается постепенный рост доли организаций, осуществляющих инновационную деятельность, а также увеличение числа совместных проектов в формате государственно-частного и общественно-государственного партнерства. Однако, несмотря на положительную динамику, вовлеченность некоммерческого сектора и гражданского общества остаётся недостаточной по сравнению с государственными и бизнес-структурами. Уровень инновационной активности организаций в России представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Уровень инновационной активности организаций в России (в процентах, 2018–2024 гг.)<sup>7</sup>

Год	Уровень инновационной активности организаций, %
2018	8,8
2019	7,7
2020	6,8
2021	6,2
2022	9,5
2023	8,2
2024	10,1 (последние агрегированные данные в выпусках Росстата)

<sup>6</sup> Составлено авторами.

<sup>7</sup> Составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат). «Основные показатели инновационной и научной деятельности организаций» ([https://32.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nayka\\_2023.pdf](https://32.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nayka_2023.pdf)).

Как видно из таблицы, уровень инновационной активности организаций за период с 2018 по 2024 годы волатилен. Так, в 2018 году уровень доли организаций, активно внедрявших инновации, составлял 8,8 %, а с 2019 по 2021 год начинается период сокращения инновационной активности. С 2022 года инновационная активность организаций возросла, что обусловлено началом трансформации российской экономики в связи с введением односторонних экономических ограничений со стороны промышленно развитых стран. О.А. Степанникова в своих исследованиях показывает важность формирования реестра инновационно активных организаций, что будет способствовать формированию механизма взаимодействия между государством, предпринимателями и общественными организациями. Это, по мнению автора, должно привести к развитию взаимодействия между информационными системами, информационными ресурсами и институтами развития, что позволит сократить время подачи заявки на грант, получение финансовой помощи от государства, частных фондов и других институтов поддержки<sup>8</sup>.

Для оценки степени цифровой трансформации российской экономики рассмотрим динамику уровня цифровизации организаций в 2018–2025 годах. Данный показатель отражает долю компаний, активно внедряющих цифровые технологии и ИКТ-решения в производственные и управленческие процессы. Оценка уровня цифровизации инновационного взаимодействия в России представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Оценка уровня цифровизации инновационного взаимодействия в России (2018–2025 гг.)<sup>9</sup>

Как видно из представленных данных, за анализируемый период доля цифровых инициатив увеличилась более чем в два раза – с 28 % в 2018 году до 87 % в 2025 году. Это свидетельствует о переходе к новой модели взаимодействия, в которой цифровые инструменты становятся не просто вспомогательным элементом, а основой координации и реализации совместных проектов.

Рост цифровизации особенно проявляется в развитии онлайн-платформ общественного участия, государственных сервисов («Госуслуги», «Наш город»), корпоративных экосистем и социальных сетей для взаимодействия с НКО. Цифровая трансформация позволяет повысить эффективность коммуникаций, обеспечить оперативность обратной связи и расширить участие граждан в решении общественно значимых задач.

Ключевые результаты анализа:

1. Рост институциональной активности. Государственные структуры активно внедряют механизмы цифрового управления, электронного документооборота и мониторинга общественных инициатив.
2. Расширение участия бизнеса. Корпорации и малые предприятия вовлекаются в разработку инновационных продуктов и социальных технологий, сотрудничая с вузами и НКО.
3. Недостаточная вовлеченность гражданского общества. Несмотря на появление новых платформ участия (например, «Госуслуги», «Активный гражданин»), потенциал гражданского участия пока используется ограниченно.
4. Рост цифровизации взаимодействия. Цифровые экосистемы становятся ключевым инструментом коммуникации между секторами, снижая транзакционные издержки и повышая прозрачность.

Тем не менее сохраняются системные барьеры, ограничивающие эффективность межсекторного взаимодействия [6]:

<sup>8</sup> Степанникова О.А. Инновационно активное предприятие: сущность, виды, критерии // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/37ECVN223.pdf> (дата обращения: 10.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>9</sup> Составлено авторами на основе данных Росстат. Использование цифровых технологий в организациях Российской Федерации (2018–2023 гг.) (<https://rosstat.gov.ru>); НИУ ВШЭ (ISSEK). Индикаторы цифровой экономики: 2024 (<https://issek.hse.ru/news/1026730357.html>); Сбербанк и TAdviser. Исследование «Портрет современного Chief Digital Transformation Officer» (2025) (<https://www.tadviser.ru>).

- низкий уровень институционального доверия между секторами;
- слабая координация на региональном уровне;
- ограниченные финансовые и кадровые ресурсы НКО;
- недостаточное развитие механизмов оценки социального эффекта инновационных проектов.

Для преодоления этих ограничений требуется совершенствование механизмов поддержки и мотивации участников, развитие публично-частных диалоговых площадок, а также создание интегрированных цифровых систем, обеспечивающих прозрачность и мониторинг реализации совместных инициатив.

### Перспективы и направления развития инновационных механизмов взаимодействия государства, бизнеса и общества

Совершенствование инновационных механизмов взаимодействия государства, бизнеса и общества является одним из ключевых направлений современной социально-экономической политики, направленной на формирование устойчивого, технологически развитого и социально ориентированного государства. В условиях глобальной цифровизации, ускоряющегося технологического прогресса и роста общественного запроса на прозрачность и участие, необходимость выстраивания эффективных и гибких механизмов партнёрства приобретает особую значимость. Главная задача состоит в переходе от традиционных административных моделей взаимодействия к инновационным сетевым форматам, основанным на доверии, совместной ответственности и обмене знаниями.

Перспективы совершенствования межсекторного взаимодействия связаны, прежде всего, с развитием цифровой инфраструктуры, которая становится неотъемлемым элементом современной модели управления. Цифровизация коммуникаций между государством, бизнесом и гражданским обществом обеспечивает открытость, оперативность и прозрачность процессов, а также повышает эффективность использования ресурсов. Формирование единой цифровой экосистемы партнёрства позволит объединить базы данных, платформы и сервисы для всех участников, упростить поиск партнёров и источников финансирования, обеспечить автоматизацию процессов мониторинга и оценки проектов [7].

В процессе налаживания взаимодействия между тремя секторами можно отметить, что каждый из субъектов выполняет свою исключительную роль, при этом большой потенциал несет в себе интеграция цифровых технологий в организационные процессы взаимодействия. Матрица, характеризующая потенциал применения цифровых технологий в процессе взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества при реализации ГЧП- и КСО-проектов, представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица, характеризующая потенциал применения цифровых технологий в процессе взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества при реализации ГЧП- и КСО-проектов<sup>10</sup>

Участник взаимодействия	Взаимодействие в рамках ГЧП (со стороны государства)	Взаимодействие в рамках КСО (со стороны бизнеса)	Потенциал применения цифровых технологий
Государство	Роль: инициатор проекта, регулятор, партнер, инвестор бюджетных средств. Цель: привлечение частных инвестиций в софинансирование развития общественной инфраструктуры, оптимизация бюджетных расходов, снижение рисков ГЧП, совершенствование управления. Взаимодействие: С бизнесом: привлечение инвестиций, заключение контрактов, реализация ГЧП-проектов. С гражданским обществом: привлечение к обсуждению проектов, отчетность, общественные инициативы	Роль: формирование и развитие нормативно-правовой базы, стимулирование КСО. Цель: создание среды для формирования социально ответственного бизнеса. Взаимодействие: С бизнесом: разработка инструментов налогового стимулирования, реализация грантов, воздействие на крупные корпорации с участием государства в капитале. С гражданским обществом: поддержка НКО, обеспечение государственного заказа в социальной сфере	Роль: создание цифровой инфраструктуры, привлекает инвестиции, вырабатывает нормативно-правовые акты. Инструменты: бюджетные инвестиции, ГЧП в области развития цифровой инфраструктуры, внедрение смарт-контрактов, цифровых платформ. Возможный эффект от использования: создание цифровой инфраструктуры, выработка законодательства, внедрение цифровых платформ, смарт-контрактов, цифровых расчетов, увеличение прозрачности и автоматизация операций

<sup>10</sup> Составлено авторами.

Бизнес	Роль: инициатор, инвестор, исполнитель, оператор по управлению объектом ГЧП. Цель: прибыль в долгосрочной перспективе, получение преференций, репутация, государственная поддержка. Взаимодействие: С государством: реализация проектов, лоббирование интересов. С гражданским обществом: учет мнения, создание общественных благ	Роль: инвестор, реализует проекты и стандарты КСО. Цель: устойчивое развитие, налоговые преференции, укрепление и продвижение репутации на рынке. Взаимодействие: С государством: софинансирование проектов КСО и ESG, формирование отчетности по ESG. С гражданским обществом: волонтерство и благотворительность	Роль: ключевой выгодоприобретатель от развития цифровой инфраструктуры, внедрение и использование цифровых технологий, инвестор. Инструменты: внедрение ViM-моделей, краудфандинговые платформы, использование смарт-контрактов. Возможный эффект от использования: увеличение прозрачности экономической деятельности, автоматизация, снижение издержек, новые проекты
Гражданское общество	Роль: получатель благ, общественный контроль. Цель: получение услуг от реализации проектов ГЧП, защита интересов общества. Взаимодействие: С государством: общественный контроль, слушания и обсуждения, проектная инициатива. С бизнесом: взаимодействие, общественный контроль за реализацией проектов	Роль: выгодоприобретатель, участник в проекте КСО, критик, инициатор проектов. Цель: решение социальных проблем, формирование гражданского общества, социализация бизнеса. Взаимодействие: С государством: инициация проектов КСО, общественный контроль, лоббирование интересов. С бизнесом: реализация совместных проектов, привлечение спонсорства, общественный контроль	Роль: Осуществление контроля реализации проектов, инициатор проектов. Инструменты: использование социальных сетей и приложений для мониторинга реализации проектов, применение цифровых технологий. Возможный эффект от использования: контроль реализации проектов, общественные инициативы

Данные таблицы 3 отражают большой потенциал, который включают в себя цифровые технологии в процессе осуществления взаимодействия между государством, бизнесом и гражданским обществом. Так, органы государственной власти иницируют и внедряют цифровые технологии, например, цифровые платформы, которые создают основу и функционал для взаимодействия между заинтересованными сторонами и способствуют оптимизации издержек и увеличению прозрачности отношений. Бизнес осуществляет взаимодействие и реализацию проектов посредством использования цифровой платформы, а представители гражданского общества посредством цифровой платформы осуществляют общественный контроль.

Сегодня в России наблюдается фрагментарность в подходах к анализу результатов ГЧП и общественно-государственных инициатив, что осложняет сопоставление данных и контроль за качеством реализации. Создание интегрированной национальной системы мониторинга позволит объективно оценивать не только экономическую, но и социальную, инновационную и экологическую эффективность проектов. Такая система должна включать многоуровневые показатели – от возврата инвестиций и роста занятости до степени вовлечённости населения и уровня удовлетворённости участников. Применение комплексной системы оценки позволит повысить результативность расходования государственных средств, повысить доверие бизнеса и граждан к партнёрским механизмам, а также сформировать предпосылки для тиражирования успешных практик.

Важную роль в укреплении инновационных взаимодействий играет институциональная прозрачность и ответственность всех участников. В современном обществе доверие становится основным социальным капиталом, без которого невозможно устойчивое развитие. Открытость информации о ходе реализации проектов, источниках финансирования и распределении ресурсов формирует предпосылки для общественного контроля и стимулирует добросовестность участников. В этой связи актуально развитие практик ESG-отчётности, внедрение цифровых инструментов общественного мониторинга, а также формирование наблюдательных советов при крупных инициативах с участием представителей гражданского общества, научных кругов и независимых экспертов. Повышение уровня прозрачности должно сопровождаться созданием эффективных механизмов ответственности за нарушения обязательств и злоупотребления, а также внедрением правовых инструментов для защиты информаторов и обеспечения антикоррупционной устойчивости проектов.

Немаловажным направлением является стимулирование научных, образовательных и технологических объединений. Эффективное взаимодействие государства, бизнеса и общества возможно только при наличии развитой системы обмена знаниями и кадровыми ресурсами. Создание университетско-промышленных консорциумов, внедрение индустриальных кафедр, развитие научно-технологических парков и инкубаторов инноваций способствуют формированию среды, где научные исследования напрямую связаны с потребностями бизнеса и общества. Поддержка программ академической мобильности, стажировок и образовательных акселераторов для студентов и молодых исследователей позволит укрепить кадровый потенциал инновационной экономики. Особое внимание следует уделить созданию условий для трансфера технологий и коммерциализации научных разработок, что обеспечит устойчивую связь между исследовательским сектором и практикой.

Отдельного внимания заслуживает развитие социального предпринимательства и гражданских инноваций, которые становятся важным звеном в системе взаимодействия трёх секторов. Социальные предприятия и НКО демонстрируют высокую гибкость, способность к быстрому реагированию на общественные потребности и часто выступают источниками инновационных решений в сфере здравоохранения, экологии, образования и социальной защиты. Для их поддержки необходимо развивать инфраструктуру микрофинансирования, грантовую систему, налоговые преференции и инкубаторы социальных стартапов. Создание специальных фондов совместного финансирования проектов позволит объединять ресурсы государства и бизнеса для реализации социально значимых инициатив. Особое значение приобретает развитие «живых лабораторий» (*Living Labs*) – территорий, где социальные инновации проходят апробацию в реальных условиях с участием граждан, научных центров и муниципальных структур.

Долгосрочным стратегическим направлением совершенствования механизмов взаимодействия должно стать формирование комплексной Национальной стратегии инновационного партнёрства, которая объединит существующие программы и задаст единый вектор развития. Такая стратегия должна включать целевые ориентиры, систему индикаторов, принципы финансирования, меры институциональной поддержки и механизмы межведомственной координации [8]. Её реализация позволит обеспечить согласованность действий всех уровней власти, бизнеса и общества, повысить эффективность распределения ресурсов и стимулировать развитие инновационной культуры. Необходимым элементом стратегии является интеграция России в глобальные инновационные сети, что предполагает участие в международных проектах, обмен опытом и привлечение зарубежных инвестиций и технологий.

Особое внимание при этом должно быть уделено созданию эффективных инструментов мониторинга, анализа рисков и корректировки принимаемых решений. Регулярное обновление стратегии на основе данных о реализованных инициативах, независимый аудит и вовлечение экспертного сообщества позволят обеспечить гибкость и адаптивность национальной политики в сфере инновационного взаимодействия.

Исходя из вышеизложенного, перспективы развития и совершенствования инновационных механизмов взаимодействия государства, бизнеса и общества связаны с переходом к системной, открытой и цифровой интегрированной модели партнёрства. В её основе лежат доверие, прозрачность, обмен знаниями и общая ответственность за результаты развития. Реализация предложенных направлений позволит сформировать современную инновационную экосистему, в которой объединены усилия всех секторов, а инновации становятся не частным инструментом отдельных акторов, а фундаментом устойчивого роста и общественного прогресса.

### Заключение

Исследование, проведенное в рамках статьи, показало, что современное развитие государства и общества невозможно без эффективного взаимодействия между публичным, частным и гражданским секторами. Достижение поставленных в Указе Президента РФ № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» приоритетных целей национального развития невозможно без активизации внутренних инвестиций и межсекторального взаимодействия на основании цифровых технологий.

Совершенствование механизмов взаимодействия требует перехода к более гибким, сетевым форматам партнёрства, основанным на цифровых технологиях, открытых инновациях и совместной ответственности. Важными направлениями остаются развитие образовательных и научных объединений, поддержка социального предпринимательства и внедрение комплексной системы оценки эффективности межсекторных проектов. Ключевой формой обеспечения взаимодействия между государством, бизнесом и гражданским обществом является применение цифровых платформ, которые становятся ключевым элементом инновационного механизма.

В этой связи важным является формирование национальной стратегии инновационного партнёрства, объединяющей усилия государства, бизнеса и гражданского общества, которая позволит повысить прозрачность, эффективность и доверие между секторами, укрепить инновационную экосистему и создать предпосылки для устойчивого развития России в долгосрочной перспективе.

### Список литературы

1. Бочкарева Э.И. Межсекторальные инновационные экосистемы: институциональные барьеры и механизмы эффективного взаимодействия в условиях цифровой трансформации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 3-1. – С. 11–19.
2. Урасова А.А., Пьянкова С.Г. Цифровая трансформация как фактор развития взаимодействия государства и бизнеса // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 238, № 6. – С. 330–345. – DOI 10.38197/2072–2060-2022-238-6-330-345.
3. Родионов Д.Г., Викторова Н.Г., Крыжко Д.А., Краснова Д.С. Государственно-частное партнёрство и бизнес в реализации инновационного потенциала регионов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 9 (162). – С. 98–109. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.05.013.
4. Марченко М.С., Жминько Н.С. Государственная поддержка «зелёных» технологий и проектов, влияние экологической политики на бизнес и экономику // Инновационные исследования: вопросы, проблемы и пути решения: материалы Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов, Краснодар, 25 февраля 2025 года. – Краснодар: Российский университет кооперации, 2025. – С. 293–297.
5. Рудская И.А., Родионов Д.Г., Краснова Д.С., Старченкова О.Д. Инновационная инфраструктура и бизнес-инкубаторы как драйверы регионального развития // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10 (163). – С. 124–135. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.013.
6. Казаренкова Н.П., Колмыкова Т.С., Лобанов И.В. Цифровая трансформация социального бизнеса // Организатор производства. – 2022. – Т. 30, № 4. – С. 108–116. – DOI 10.36622/VSTU.2022.30.4.010.
7. Бровчак С.В., Смирнова А.А., Зотов И.А., Мингазов А.Р., Головкин А.Д. Государственно-частное партнёрство в финансовой модели социальной экономики // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1377–1392. – DOI 10.18334/ep.12.4.114477.
8. Николаева М.С. Роль интеллектуальной собственности в формировании инновационных экосистем и национальных стратегий развития // Академический исследовательский журнал. – 2025. – Т. 3, № 1. – С. 17–32. – DOI 10.25726/v4573-7812–6695-g.

### References

1. Bochkareva E.I. Mezhshektoral'nye innovacionnye ekosistemy: institucional'nye bar'ery i mekhanizmy effektivnogo vzaimodejstviya v usloviyah cifrovoj transformacii // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2025. – Т. 15, № 3-1. – С. 11–19.
2. Urasova A.A., P'yankova S.G. Cifrovaya transformaciya kak faktor razvitiya vzaimodejstviya gosudarstva i biznesa // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2022. – Т. 238, № 6. – С. 330–345. – DOI 10.38197/2072–2060-2022-238-6-330-345.
3. Rodionov D.G., Viktorova N.G., Kryzhko D.A., Krasnova D.S. Gosudarstvenno-chastnoe partnyorstvo i biznes v realizacii innovacionnogo potenciala regionov // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2025. – Т. 5, № 9 (162). – С. 98–109. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.05.013.
4. Marchenko M.S., Zhmin'ko N.S. Gosudarstvennaya podderzhka «zelyonyh» tekhnologij i proektov, vliyaniye ekologicheskoy politiki na biznes i ekonomiku // Innovacionnye issledovaniya: voprosy, problemy i

puti resheniya: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodyh uchenyh, aspirantov, magistrantov i studentov, Krasnodar, 25 fevralya 2025 goda. – Krasnodar: Rossijskij universitet kooperacii, 2025. – S. 293–297.

5. *Rudskaya I.A., Rodionov D.G., Krasnova D.S., Starchenkova O.D.* Innovacionnaya infrastruktura i biznes-inkubatory kak drayvery regional'nogo razvitiya // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya.* – 2025. – Т. 2, № 10 (163). – S. 124–135. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.013.

6. *Kazarenkova N.P., Kolmykova T.S., Lobanov I.V.* Cifrovaya transformaciya social'nogo biznesa // *Organizator proizvodstva.* – 2022. – Т. 30, № 4. – S. 108–116. – DOI 10.36622/VSTU.2022.30.4.010.

7. *Brovchak S.V., Smirnova A.A., Zotov I.A., Mingazov A.R., Golovko A.D.* Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v finansovoj modeli social'noj ekonomiki // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* – 2022. – Т. 12, № 4. – S. 1377–1392. – DOI 10.18334/epp.12.4.114477.

8. *Nikolaeva M.S.* Rol' intellektual'noj sobstvennosti v formirovanii innovacionnyh ekosistem i nacional'nyh strategij razvitiya // *Akademicheskij issledovatel'skij zhurnal.* – 2025. – Т. 3, № 1. – S. 17–32. – DOI 10.25726/v4573-7812-6695-g.

Статья поступила в редакцию 17.10.2025

Received: 17.10.2025

Статья принята к публикации: 12.01.2026

Accepted: 12.01.2026

## РЕТРОСПЕКТИВА И ПЕРСПЕКТИВЫ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОГО КАЧЕСТВА КОНТРАКТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Салихов Борис Варисович<sup>1</sup>,**  
д-р экон. наук, профессор,  
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

**Салихова Ирина Сергеевна<sup>1,2</sup>,**  
д-р экон. наук, профессор,  
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

<sup>1</sup>Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье конкретизированы теоретические и научно-практические аспекты формирования и развития контрактных отношений в современной отечественной экономике. Предложена краткая ретроспектива ключевых положений, характеризующих специфику функционирования неполных контрактов как важнейшей основы рыночной саморегуляции и динамики конкурентных взаимодействий. Охарактеризован действующий в российском хозяйстве «чистый» контракт в форме институциональной модели G2G, что является закономерным следствием традиционного административного раздатка и функцией рентоориентированного поведения ключевых субъектов экономики. Выявлены негативные социально-экономические последствия отечественного квазирынка, представленного в качестве государственно-коммерческого симбиоза, не способного к самоорганизации и саморегулированию, а также блокирующего отношения открытого и конкурентного доступа к дефицитным экономическим ресурсам. Обоснована необходимость разработки институционального механизма, призванного ускоренно формировать систему контрактного раздатка, оптимизирующего интересы государства и представителей частного сектора экономики. Рассмотрены перспективы формирования инновационных форм современных контрактных отношений в отечественном хозяйстве. В связи с этим верифицирована необходимость актуализации и дальнейшего совершенствования системы офсетных контрактов, особенно в сфере расширенного воспроизводства технологических инноваций.*

**Ключевые слова:** контрактные отношения, полный и неполный контракт, открытый и закрытый доступ к ресурсам, административный раздаток и контрактный раздаток, квазирынок, конфронтационные и кооперационные контрактные отношения, офсетный контракт

## RETROSPECTIVE AND PROSPECTS FOR THE FORMING OF A NEW QUALITY OF CONTRACT RELATIONS IN THE MODERN DOMESTIC ECONOMY

**Salikhov B.V.<sup>1</sup>,**  
doctor of economic sciences, professor,  
e-mail: mgsusalikhov@yandex.ru

**Salikhova I.S.<sup>1,2</sup>,**  
doctor of economic sciences, professor,  
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru

<sup>1</sup>Central Economics and Mathematics Institute Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*The article specifies theoretical and scientific-practical aspects of forming and development of contractual relations in the modern domestic economy. A brief retrospective of key provisions characterizing the specifics of the functioning of incomplete contracts as the most important basis for market self-regulation and the dynamics of competitive interactions is offered. The “pure” contract in the form of the institutional G2G model operating in the Russian economy is characterized, which is a natural consequence of the traditional administrative distribution and a function of rent-oriented behavior of key economic entities. The negative socio-economic consequences of the domestic quasi-market, presented as a state-commercial symbiosis incapable of self-organization and self-regulation, and blocking the relationship of open and competitive access to scarce economic resources, are revealed. The need to develop an institutional mechanism designed to quickly form a system of contractual distribution that optimizes the interests of the state and representatives of the private sector of the economy is substantiated. The prospects for the forming of innovative forms of modern contractual relations in the domestic economy are considered. In this regard, the need for updating and further improving the offset contract system has been verified, especially in the area of expanded reproduction of technological innovations.*

**Keywords:** contractual relations, full and incomplete contract, open and closed access to resources, administrative distribution and contract distribution, quasi-market, confrontational and cooperative contractual relations, offset contract

## Введение

Актуальность темы определяется необходимостью качественного обновления институциональной системы, регулирующей и координирующей контрактные отношения в современной отечественной экономике, особенно в условиях ее нарастающей открытости и неравновесности. Несмотря на то, что контрактные отношения «нашли» свои институты<sup>1</sup>, тем не менее вопросов и проблем здесь отнюдь не становится меньше, что является следствием одновременной социально-экономической, институциональной, цифровой и технологической трансформации [1]. При этом отечественная форма контрактных отношений (преимущественно модель G2G, где государство само у себя заказывает общественные блага и само же себе эти блага поставляет), скорее всего, относится к разряду конфликтационных и динамически неравновесных, поскольку, в отличие от рыночных договоров, здесь нет стимулов искать кооперативный выигрыш. Кроме того, представители государства часто стремятся извлечь личную пользу еще до заключения сделок, так как выраженное несовершенство институтов позволяет осуществлять поиск «плохой» ренты.

В связи с этим необходимо конкретизировать ключевые положения, прежде всего, теории контрактных отношений, которая все в большей степени претендует на статус самостоятельной научной дисциплины, интегрирующей в себе теорию стимулирования, теорию информации и теорию институтов. При этом именно «институты приобретают особое значение по мере перехода от анализа статических двусторонних контрактов к изучению многосторонних, динамических и неполных контрактов» [2, с. 146]. Также актуализируется анализ научно-практического значения теории контрактов для развития одноименных отношений в отечественной экономике, причем с учетом действующих традиций и современной специфики взаимодействия государственного и частного секторов национального хозяйства в системе отношений так называемого квазирынка<sup>2</sup> и административного раздатка<sup>3</sup>. Таким образом, представляется необходимым выявление негативных последствий функционирования квазирыночных контрактных отношений в современном отечественном хозяйстве. Одновременно с этим ак-

<sup>1</sup> Релевантные правоотношения в данном случае регулируются Федеральным законом Российской Федерации от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

<sup>2</sup> Квазирынок есть искусственно сформированная система рыночных отношений там, где не происходит становления и развития данных отношений естественным образом; квазирынок часто создается в сфере воспроизводства общественных благ, где именно рыночные отношения являются априори низкоэффективными (хорошо известно, к каким негативным последствиям привел квазирынок в системах отечественной науки, образования, здравоохранения и др.).

<sup>3</sup> Административный раздаток есть форма государственного, именно административного, а не рыночного, предполагающего конкурентный доступ, распределения дефицитных экономических ресурсов (в советской экономике, например, имел место принцип распределения «всем сестрам по серьгам» и др.).

туализируется разработка новых форм современных контрактных отношений, обеспечивающих устойчивое и безопасное развитие экономики, личности и общества.

*Цель статьи*, таким образом, заключается в разработке общего институционального вектора трансформации контрактных отношений в современной отечественной экономике, призванного обеспечить переход от квазирыночной формы названных отношений к релевантной государственно-рыночной модели с равенством в правах представителей как общественного, так и частного секторов хозяйства. Достижение цели предполагает решение следующих взаимосвязанных задач. Во-первых, следует конкретизировать ключевые положения современной теории контрактных отношений, а также охарактеризовать научно-практическое значение данной теории для развития современной экономики. Во-вторых, необходимо выявить негативные последствия действующей в отечественном хозяйстве квазирыночной модели контрактных отношений, имеющей историко-экономические основания в форме административного раздатка. В-третьих, важно разработать примерный контур трансформации квазирынка и административного раздатка в систему контрактного раздатка и новых форм взаимосвязи рынка и государства в отечественной экономике.

### Краткая ретроспектива ключевых положений современной теории контрактных отношений

Известно, что основная заслуга в выявлении и обосновании институциональных, именно контрактных границ фирмы, принадлежит Р. Коузу, который отмечал, что *причиной появления фирм является хроническая неполнота рыночных контрактов, где всегда имеет место ненаблюдаемая информация и ненаблюдаемые действия рыночных агентов*. Институциональная сущность любой фирмы заключается в том, что в ее рамках существенно сокращаются трансакционные издержки рыночного обмена-общения, где все субъекты заинтересованы в информационной асимметрии. «Основная причина того, что создавать фирмы прибыльно, должна быть та, что существуют затраты использования ценового механизма. ... Контракт и есть то, посредством чего фактор за некоторое вознаграждение ... соглашается выполнять распоряжения предпринимателя в *известных пределах*. Существо контракта в том, что им устанавливаются только пределы власти предпринимателя. В этих границах, следовательно, он может управлять остальными факторами производства»<sup>4</sup>.

Главное в современной классической теории контрактов состоит именно в их *неполноте*, то есть объективной и субъективной невозможности, причем как принципала (П), так и агента (А) в известной модели стратегического взаимодействия двух экономических субъектов (П-А), выявить всю полноту информации и, далее, полного полезного знания о ситуации на рынке. В связи с этим в мире фирм, предприятий, корпораций, кластеров и релевантных смежных структур *именно теория неполных контрактов становится наиболее актуальной формой институционализации отношений в системе «рынок – иерархия»*. Заслуга Р. Коуза и, далее, О. Уильямсона и О. Харта, заключается в разработке институционального концепта фирмы, где она понимается как административная структура и одноименный механизм, обеспечивающий решение проблемы невозможности заключать *полные контракты*<sup>5</sup>. При этом, напомним, суть отмеченной невозможности состоит в трансакционных издержках, связанных, прежде всего, с уже известными неблагоприятным отбором и моральным риском, в том числе оппортунистического поведения.

Контракт является неполным, поскольку он далеко не во всех ситуациях подробно предписывает, как тот или иной субъект, в рамках отмеченной модели (П-А), *должен поступить и, главное, что он может при этом получить*. Здесь отмеченная неполнота контракта имеет разнообразные основания: от субъективного нежелания или невозможности, прежде всего, агента, исследовать и интерпретировать все возможные последствия, даже при наличии императивной информации, до объективных условий и факторов, предопределяющих реальную сложность обстановки, в которой исполнение контрактов вообще становится проблематичным. В связи с этим и в принципе, именно невозможность заключать

<sup>4</sup> Теория фирмы. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1995. – С. 16, 17. – («Вехи экономической мысли». Вып. 2).

<sup>5</sup> Измалков С., Сонин К. Основы теории контрактов (Нобелевская премия по экономике 2016 года – Оливер Харт и Бенгт Хольмстрем) // Вопросы экономики. – 2017. – № 1. – С. 5–22.

полные контракты и вызывает к жизни не только *формы*, но и *структуры* различных современных организаций, включая даже само государство, выступающее как «продукт согласия» индивидов<sup>6</sup>.

Изначально отметим, что если отношения между участниками контракта характеризуются такими формами, как *свобода выбора и безусловная взаимная выгода сторон*, транспарентность переговорного процесса и взаимные уступки при поиске консенсуса, соразмерность и координация защищенных прав и четко зафиксированных обоюдных обязанностей, понятные и допустимые пределы корректировки контракта при возможности выхода из договора, то *формируются и воссоздаются отношенческие основания для производства прогрессивных институтов*. Такие институты являются катализаторами расширенного воспроизводства инноваций, а также, следовательно, устойчивого социально-экономического развития.

В обратной ситуации, когда контрактные отношения характеризуются отсутствием динамического равновесия интересов и планов участников, причем один из них стремится к выигрышу за счет другого, что приводит к исчезновению *кооперационного выигрыша*, возникают и имплантируются в экономику плохие институты, замедляющие хозяйственный процесс. Отсюда важнейшим умозаключением является вывод о том, что *эффективность и качество контрактных отношений являются основанием эффективности и качества воссоздаваемых институтов, фиксирующих данные отношения и открывающих простор их дальнейшему совершенствованию*. Ключевая проблема состоит в том, как в принципе обеспечить «старт» высокоэффективным контрактным отношениям. Резонно полагать, что решение задачи связано с некими исходными институтами (предконтрактными), призванными формировать базовые «правила игры», а именно: позиционирование форм собственности и их надежную защиту, общие основания рыночных трансакций как бытие институтов конкурентного рынка и др. Другими словами, необходимы институты, обеспечивающие в экономике режим *открытого и конкурентного доступа к дефицитным ресурсам*.

Важно отметить, что высокое качество экономической политики государства проявляется отнюдь не в период разработки и принятия различных планов социально-экономического развития, а именно в ходе подготовки, заключения и, главное, *реализации контрактов*, в ходе которых воссоздаются, прежде всего, общественные блага. Именно от государства, определяющего объект контрактного заказа и формулирующего требования к его осуществлению, зависит качество и эффективность действующей контрактной системы. Очевидно, что именно «рамочный договор между государством, бизнесом и обществом определяет черты национальной демократии и модель рынка. Типология контрактов и договоров материализует в отдельных трансакциях и экономических взаимодействиях текущий баланс интересов и поддерживает механизмы регулирования»<sup>7</sup>.

Подчеркнем, что вне справедливых и высокоразвитых контрактных отношений, в экономике не будут сформированы новые и высокоэффективные институты. Таким образом, как таковая контрактная система представляет собой целостность определенной институциональной среды, где отношения и взаимодействия всех участников строятся на основе контракта, сторонами которого являются государственные и негосударственные хозяйственные структуры. Целевой функционал контрактной системы заключается в обеспечении нужд государства и общества посредством воспроизводства, прежде всего, общественных (публичных) благ.

### Научно-практическое значение теории контрактов для развития современной отечественной экономики

Приведенные теоретические положения имеют существенное научно-практическое значение для качественного обновления современной отечественной экономики. *Во-первых*, глубокое понимание природы контрактных отношений помогает оптимизировать роль рынка и государства в современном хозяйстве. Если собственно система контрактных отношений есть, в том числе основание *рыночной*

<sup>6</sup> См.: Бьюкенен Джеймс М. Сочинения. – Москва: Таурис Альфа, 1997. – Т. 1. – 560 с.

<sup>7</sup> Анчишкина О.В. Контрактные основы российской экономики: сфера государственного, муниципального и регулируемого заказа // Вопросы экономики. – 2017. – № 11. – С. 93–110. – С. 94.

саморегуляции экономических взаимодействий, то государство всегда было источником и инициатором централизованного или служебного планирования всей экономики в форме так называемого *раздатка*. Известно, что в историческом плане в отечественной экономике практически всегда имел место именно раздаток, что позволяет квалифицировать ее как раздаточную экономику. В связи с этим суть и смысл обращения к теории контрактов в целом и, в частности, к теории неполных контрактов, состоит в поиске компромисса между рынком и государством, то есть между экстрактивными и инклюзивными институтами [3], а также порядками закрытого, ограниченного и открытого доступа к дефицитным ресурсам [4].

*Во-вторых*, в экономически двойственной модели, включающей *государство и рынок*, важно постоянно обнаруживать приемлемую форму их хозяйственной взаимосвязи. При этом, как известно, наиболее известной и все более расширяющейся формой такой взаимосвязи в современной экономике является государственно-частное партнерство (ГЧП) [5]. В любом случае, если в основе хозяйственной системы находятся гражданское общество и правовое государство, то данная система всегда будет стремиться функционировать в режиме *качественной целостности* инклюзивных и экстрактивных институтов, а также органического единства частной и общей собственности.

Отмеченные положения позволяют выделить такую форму неполного контракта, применительно к взаимодействию базовых субъектов экономики (фирмы и соответствующие структуры государства), как *контрактный раздаток*, представляющий собой модель синтеза открытого и ограниченного доступа, а также преимущественно инклюзивных институтов, в рамках которых осуществляется *раздача* общественных редких ресурсов как представителям частного бизнеса, так и предприятиям госсектора на *контрактной* и конкурсной основе. Качественное отличие контрактного раздатка от действующих моделей ГЧП и НИС, а также других релевантных форм взаимосвязи бизнеса и государства заключается в *солидарности и справедливости* воссоздаваемых трансакций.

*В-третьих*, теория неполного контракта позволяет выявить новые грани отечественного феномена *квазирынка*, под которым следует понимать, прежде всего, административное явление в рамках государственного сектора экономики, представляющее собой некий «рыночный суррогат», поскольку выступает как следствие искусственной имплантации рыночных отношений в тех системах хозяйственных трансакций, где названные отношения не имеют естественного основания для развития. При этом *квазирынок*, сконцентрировавший в своих рамках создание и распределение всего (либо почти всего) перечня товаров и услуг, не следует путать с *общественным сектором* экономики (или с рынком общественных благ), ответственным за расширенное воспроизводство именно общих, а не частных благ в современной экономически демократической экономике.

В современном отечественном хозяйстве по-прежнему отсутствует *порядок и, главное, традиция открытого доступа* к дефицитным ресурсам, и именно поэтому стремление «построить капитализм» с помощью институтов «сверху» закономерно обернулось становлением и последующей институционализацией *квазирынка*, причем в форме *государственно-коммерческого симбиоза*, не способного к самоорганизации и саморегулированию в режиме именно созидательного технологического развития. В результате в действующей экономической модели страны существует модифицированный вариант советского раздатка, который лишь усилил тенденцию социально-экономического неравенства, привел к хронической бедности, деструкции прав и свобод личности, падению совокупной факторной производительности [6], расширению сделок о слиянии и поглощении небольших предприятий крупными фирмами, как это имеет место в деятельности государственной корпорации «Росатом» [7]. С целью выявления путей качественного обновления контрактных отношений в отечественной экономике резонно предложить краткий сравнительный анализ моделей контрактного раздатка и квазирынка (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей гипотетического контрактного раздатка и действующего в стране квазирынка как формы административного раздатка [8]

Государственный заказ	Функции квазирынка (неправовое государство)	Функции контрактного раздатка (правовое государство)
Форма конкурса (конкуренции)	Как правило, закрытый, с априори известным результатом; используются подставные фирмы; нет гарантий высокой эффективности подрядчика	Транспарентный при реальной конкуренции всех участников; система позволяет выбрать наиболее эффективного конкурсанта (подрядчика)
Условия реализации контрактов	Постоянный пересмотр сроков реализации контракта, а также сумм штрафов; виновные обычно «исчезают» в процессе разбирательства судебных дел	Высокая исполнительская дисциплина подрядчика; контракт расторгается со штрафами в случае нарушения сроков и превышения расходов
Специфика расходования дефицитных ресурсов	Прогрессирующий рост новых форм коррупции (конфликта интересов), растущие «откаты» при нарушении сметы в ущерб проектным заданиям; получение собственником доходов до завершения проекта при увеличении выплат менеджерам	Проектное финансирование осуществляется строго по нормативам и условиям контракта; доходы собственника, а также выплаты менеджерам осуществляются после успешного завершения проекта
Специфика реализации проектных задач	Часто допускается «по договоренности» изначальное снижение стандарта качества проекта; имеет место не предусмотренный наем субподрядчика за средства, не релевантные задачам проекта	Полностью самостоятельное осуществление проекта в сроки, зафиксированные в контракте, причем строго по документации и с обеспечением максимально возможного высокого качества решаемых задач
Особенности выбора поставщиков и контрагентов	Активное привлечение аффилированных структур, а также родственников и друзей при многократном увеличении их доходов за «работу»	Привлечение на основе рыночного отбора фирм и организаций, доказавших свою высокую творчески-трудовую эффективность
Уровень контроля над исполнением обязательств и санкции	Практически полное отсутствие контроля над расходованием средств госбюджета, а также сроками и качеством работ; отсутствие штрафных санкций за систематические нарушения условий контракта	Реальный общественный и государственный контроль над ходом выполнения контракта, сроками и качеством работ; при нарушении условий контракта следует его расторжение со штрафами и запретом на участие в новых тендерах
Целевая функция как следствие мотивации к деятельности	Поиск «лазеек» для максимально возможного изъятия и присвоения государственных средств в целях личного обогащения	Реализация общественно значимых задач с высоким качеством и за адекватное вознаграждение участников, особенно менеджеров
Качество человеческого капитала	Имеет значение только уровень «патрон-клиентских» отношений; качество человеческого капитала не имеет критического значения	Высокое качество человеческого капитала имеет критическое и постоянно растущее значение для управления и производства

Очевидно, что наилучшей формой контракта является та, которая *интегрирует механизмы рыночных и раздаточных элементов*, где сочетаются жесткие требования и либеральные способы обмена-общения и обмена деятельностью. Например, «чистая» наемная модель использования человеческого капитала предполагает трудовую деятельность работника в строгом соответствии с действующими правилами и штатными инструкциями. Однако *контрактная модель* деятельности собственника человеческого капитала априори предполагает разработку *индивидуальных контрактов*, в которых учитываются не только обязательства сторон, но также специфика профессиональной деятельности личности и перечень ее, в том числе неэкономических, свойств и характеристик. Другими словами, речь идет о *подвижных границах неполного контракта*, которые не только определяют возможность внутреннего профессионального трансфера в рамках общей творчески-трудовой деятельности работника, но также включают в себе потенциал когнитивного роста и самосовершенствования личности<sup>8</sup>.

### Последствия квазирынка для современной отечественной экономики

Последствия квазирынка для современной российской экономики очевидны. *Во-первых*, разрушаются основания экономической нравственности и хозяйственной справедливости, что для российской цивилизационной идентичности имеет отрицательное значение: ничто так не разрушает мотива-

<sup>8</sup> См.: Уильямсон О. Экономические институты капитализма. – Санкт-Петербург: Лениздат, 1996. – 702 с.

цию к созидательной деятельности, как деструкция честных и справедливых отношений. Во-вторых, воссоздается низкий уровень спроса на высокоэффективный человеческий капитал при одновременном блокировании условий и факторов его дальнейшего развития, поскольку воспроизводимая архаизация структуры экономики, нацеленной на поиск «плохой» ренты, не требует креативного качества человеческого капитала.

В-третьих, отсутствие общей атмосферы творческого поиска и духа инновационности в экономике, где господствует квазирынок, приводит к деструкции мобилизационного потенциала отечественного хозяйства, поскольку здесь не воссоздается требуемый объем исследовательских, институциональных, производственных, образовательных, технологических и иных инноваций. В-четвертых, в экономике страны институционализируется рентоориентированный менталитет, основанный на бюрократической системе власти-собственности [9], фиксирующей приоритет интересов чиновничьей бюрократии по отношению к интересам государства, общества и личности. Очевидно, что отношения требуемого контрактного раздатка едва ли могут высокоэффективно развиваться, если не будет осуществлен переход от частной бюрократической власти-собственности в сторону правового государства и гражданского общества.

В-пятых, квазирынок закрепляет низкоэффективную гетерогенную структуру контрактной системы, где микрозаказчики (3–4 контракта в год при средней цене контракта 110 тыс. руб.) заключают контракты на сумму 0,4 % от общей суммы контрактов при том, что представляют собой 36 % от всего числа госзаказчиков; мелкие заказчики (12 контрактов в год при средней цене контракта 300 тыс. руб.) заключают контракты на сумму 4,3 % от их общего денежного объема, что есть 45 % от всех заказчиков; средние заказчики (в среднем 63 контракта в год одним заказчиком по цене контракта 500 тыс. руб.) заключают контракты на сумму 12 % от общего объема, составляя 15 % всех госзаказчиков; крупные заказчики (в среднем 193 контракта в год одним заказчиком по цене контракта 4,1 млн руб.) заключают на сумму 83 % от общего денежного объема, представляя собой всего 4 % от всех госзаказчиков<sup>9</sup>. Таким образом, в отечественной экономике сформирована и действует, по сути, конфронтационная и выражено неравновесная модель контрактных отношений, фиксирующая гипертрофию крупных заказчиков.

В-шестых, одним из противоречивых последствий квазирынка является поиск путей заключения контрактов с заранее выбранными (определенными) поставщиками продукции, что основывается на желании самих участников процессов закупки ограничить конкуренцию, заведомо полагая, что она едва ли будет транспарентной и честной [9]. Суть противоречивости состоит в том, что, с одной стороны, преимуществом здесь выступает знание контрагента, что сокращает транзакционные издержки и формирует устойчивость контрактных отношений. С другой стороны, воссоздается система контрактов, основанных на неформальных «правилах игры», что заведомо исключает открытую конкуренцию между всеми потенциальными участниками. В таблице 2 показаны причины выбора государственными заказчиками стратегии заключения контрактов с заранее определенными поставщиками.

Таблица 2 – Причины выбора государственными заказчиками стратегии заключения контрактов с заранее определенными поставщиками (в % от числа опрошенных) [9, с. 99]

№	Причина	Поставщики	Заказчики
1	Стремление обеспечить гарантированное исполнение контракта	50,3	80,1
2	Стремление обеспечить качественную поставку товаров и/или услуг	47,4	80,3
3	Отсутствие конкуренции со стороны других добросовестных поставщиков товаров и/или услуг	12,8	25,9
4	Стремление избежать ценового демпинга	18,7	10,4
5	Указания/рекомендации вышестоящих органов	23,8	14,0
6	Неформальные связи с поставщиками	61,3	8,5
7	Несовершенство установленных подходов к требованиям, критериям, оценке заявок	19,5	17,2
8	Вариант «другое»	11,1	3,2

<sup>9</sup> Анчишкина О.В. Контрактные основы российской экономики: сфера государственного, муниципального и регулируемого заказа // Вопросы экономики. – 2017. – № 11. – С. 99–100.

Очевидно, что среди причин выбора государственными заказчиками стратегии заключения контрактов с заранее определенными поставщиками тревожным является приоритет неформальных связей с данными поставщиками (61,3 % среди опрошенных поставщиков), так как это напрямую приводит к ограничению *конкурентного доступа к контрактам*. Поскольку среди заказчиков лишь 8,5 % указывают на приоритет неформальных связей с поставщиками, то это не может не вызывать сомнений в существенном потенциале конфликта интересов, заключенном в рамках данных связей и отношений.

*В-седьмых*, существующий в отечественной контрактной системе квазирынок, обеспечивающий устойчивый поток «плохой» ренты в пользу, прежде всего, крупных государственных корпораций, является системным фактором, стимулирующим поиск релевантных форм контрактации в сфере производства общественных благ. Очевидно, что желание сохранить поток названной ренты при одновременном стремлении нейтрализовать провалы конкурентного рынка и вызвало к жизни специфическую форму отечественных контрактных отношений в модели G2G, где само государство выступает одновременно и заказчиком, и поставщиком требуемой обществу продукции.

Как отмечают исследователи, «формирование сектора G2G можно считать результатом объективно идущих процессов стихийного поиска государством способов преодолеть провалы российской рыночной системы, но государственные организации не способны заменить рынок и решить объективно имеющиеся рыночные проблемы. Государство, как всегда, думает о себе лучше, чем оно есть на самом деле» [10, с. 124]. В чем здесь заключаются провалы самого государства? Первое – это априори не существующая возможность заключения *полного контракта*, где можно было бы предусмотреть «все и вся» при неукоснительном исполнении всех требований, содержащихся в государственном задании. Второе – это постоянное искусственное изменение *системы среды*, где пока еще существует возможность заключения неполных контрактов (правильных) с коммерческими структурами, что, при всей своей противоречивости, все-таки обладает значительным потенциалом инновационности и созидаемости. Третье – это сохранение оснований для массового конфликта интересов, тем более в условиях некооперативных отношений в государственном секторе экономики как таковом.

### Перспективы формирования инновационных форм современных контрактных отношений

Отмеченные выше положения позволяют констатировать, что для ускоренного и инновационного развития современной отечественной экономики *контрактная система должна быть существенно более мобильной, динамичной и адекватной требованиям расширенного воспроизводства технологических инноваций*. В связи с этим примерная логика развития новых форм контрактных отношений должна быть следующей. *Во-первых*, следует четко верифицировать реальные провалы действующей в стране контрактной системы, особенно в рамках G2G модели, в которой наиболее целостно реализуется потенциал конфликта интересов и рентоориентированное поведение представителей экономических властей. *Во-вторых*, исходя из онтологии провалов квазирынка, необходимо обозначить общий вектор предполагаемых изменений, смысл которых заключается в постепенном преодолении рентоориентированного менталитета посредством *трансфера от конфронтационной формы контракта* (в рамках модели G2G) – к его *кооперационной форме*, где все участники заинтересованы в выигрыше друг друга (формирование механизма контрактного раздатка).

*В-третьих*, важно определить релевантную форму инновационных контрактных отношений, которая смогла бы объективировать в себе одновременно общие и частные интересы, а также уравновесить кооперационные и конфронтационные формы взаимодействия. *В-четвертых*, необходимым становится институциональное предпринимательство, призванное существенно изменить «правила о правилах» и «правила игры» в современной экономике. Среди «правил о правилах» требуется конституирование базовых форм собственности (личной, частной, общей), что сформирует заслон на пути поиска «плохой» ренты. В системе «правил игры» резонным видится расширенное воссоздание институтов, обеспечивающих непосредственное функционирование инновационных контрактных форм.

Как показала практика, одной из форм преодоления квазирынка в системе контрактных отношений, с преобладающей моделью G2G, является *офсетный контракт* (от англ. *offset*, то есть «встречное

требование», «компенсация»), который представляет собой государственный контракт со встречными инвестиционными обязательствами; это контракт, заключающийся государственным заказчиком (от лица региона, субъекта РФ) с частным инвестором и предусматривающий гарантированный сбыт (до 10 лет) продукции, произведенной данным частником. Смысл офсетного контракта заключается в возможности развивать, именно в регионах, необходимые отрасли и сектора экономики при обязательном и, главное, гарантированном учете экономических интересов предпринимателей. Другими словами, в рамках офсетного контракта инвестор за свой счет создает и/или существенно обновляет производство определенной продукции и поставляет ее заказчику (субъекту РФ), который гарантированно ее приобретает в течение определенного периода времени.

Офсетные контракты регулируются законодательством<sup>10</sup>, причем с определенными дополнениями<sup>11</sup>, меняющими некоторые аспекты названного регулирования. В современных условиях планируется значительное снижение порога входа в систему офсетной контрактации: с 1 млрд рублей до 100 млн рублей. Более того, частным фирмам будет даваться разрешение от субъекта РФ строить предприятие и производить продукцию в одном регионе страны, а в другом регионе заключать договор о ее гарантийном сбыте. Общая модель заключения офсетного контракта показана на рисунке 1 [11].

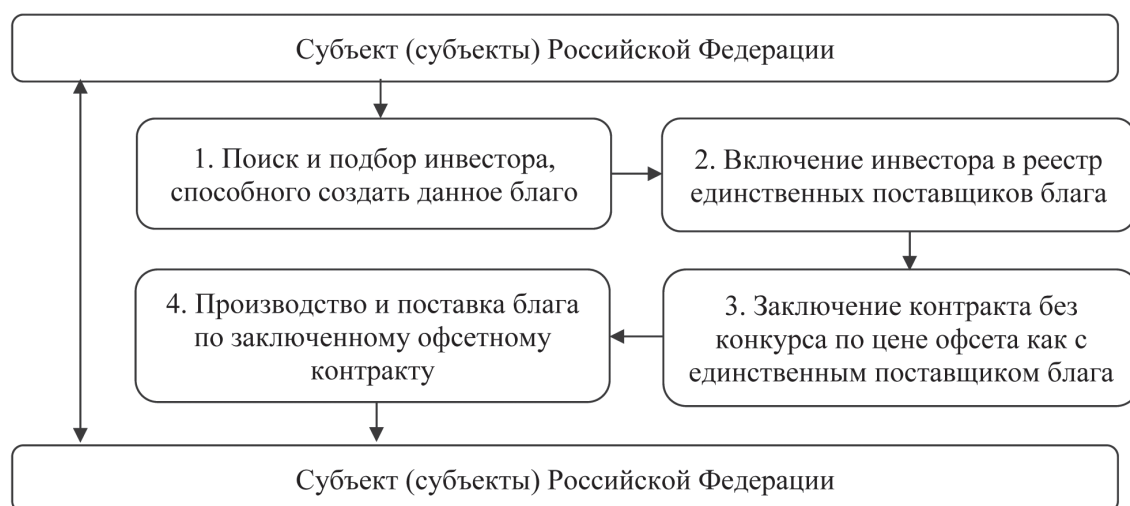


Рисунок 1 – Модель заключения офсетного контракта с одним регионом<sup>12</sup>

Новатором в сфере реализации офсетных контрактов является Москва и в целом столичный регион: с 2017 года Правительством Москвы было заключено более 30 офсетных контрактов на производство и поставку медицинского оборудования, лекарств, пищевых продуктов, различных элементов электрооборудования, техники для коммунальных нужд и др. При этом до конца 2025 года общее количество заключенных офсетных контрактов возрастет до 43, а общий объем соответствующих *гарантированных закупок* составит около 800 миллиардов рублей, что будет сопровождаться созданием почти десяти тысяч новых рабочих мест. Далее, в таблице 3 дано описание основных условий реализации офсетных контрактов.

<sup>10</sup> См.: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

<sup>11</sup> См.: Федеральный закон от 02.07.2021 № 360-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

<sup>12</sup> Составлено авторами по данным Министерства экономического развития РФ (<https://invest.economy.gov.ru/Ofsetnie-kontrakti/main>).

Таблица 3 – Основные условия офсетных контрактов<sup>13</sup>

Условие	Описание	Источник
<i>Обязательные условия, требования к которым установлены законодательством</i>		
Предмет	Инвестиционные обязательства поставщика-инвестора; поставка товара поставщиком-инвестором; закупка товара; включение поставщика-инвестора в реестр единственных поставщиков	П. 2 ч. 1 ст. 111.4 44-ФЗ
Минимальный объем инвестиций	Не менее 100 млн рублей	П. 5 ч. 1 ст. 111.4 44-ФЗ
Цена государственного контракта	Не требуется указывать твердую цену в офсетном контракте. Достаточно установить формулу цены и максимальное значение цены	Пп. в п. 3 Постановления Правительства РФ от 12.11.2016 № 1166
Начальная цена государственного контракта	Определяется по правилам, установленным высшим исполнительным органом субъекта РФ	Пп. в п. 1 Постановления Правительства РФ от 12.11.2016 № 1166
Порядок определения цены	Отражение в контракте: общих требований к порядку определения предельной цены единицы производимого товара; порядка определения цены единицы производимого товара (тарифное регулирование; метода сопоставимых рыночных цен); порядка определения цены офсетного контракта	П. 6, 7 ч. 1 ст. 111.4 44-ФЗ Ч. 2, 3, 4 Постановления Правительства РФ от 22.12.2016 № 1441
Максимальный срок	10 лет, в который включается также этап создания, модернизации и/или освоения производства товара	П. 3, 4 ч. 1 ст. 111.4 44-ФЗ
Лицо, выступающее в качестве поставщика-инвестора	Только российское юридическое лицо	Ч. 2 ст. 111.4 44-ФЗ
Место происхождения производимого товара	Только Российская Федерация	П. 5 ч. 5 111.4 44-ФЗ
Размер обеспечения исполнения обязательств	Устанавливается в размере от 2 до 5 % от объема инвестиций	П. 6 ч. 2 Постановления Правительства РФ от 12.11.2016 № 1166
Срок действия предоставляемого обеспечения обязательств	Должен превышать не менее чем на 1 месяц срок, в течение которого инвестором осуществляется создание или модернизация и/или освоение производства товара	П. 6 ч. 2 Постановления Правительства РФ от 12.11.2016 № 1166
<i>Дополнительные условия, которые могут быть включены в офсетный контракт</i>		
Выплата аванса поставщику-инвестору	Условием выплаты аванса должно быть предварительное предоставление поставщиком-инвестором обеспечения исполнения обязательств в размере выплачиваемого аванса. Также присутствует возможность отказаться от включения в офсетный контракт условия о предоставлении каких-либо иных видов обеспечения, кроме упомянутого в данной таблице	П. 6 ч. 3 Постановления Правительства РФ от 12.11.2016 № 1166

Как следует из анализа таблицы 3, предлагаемые институциональные условия реализации офсетных контрактов характеризуются следующими важнейшими положениями: данные контракты в целом обеспечивают оптимизацию интересов действующих акторов (производителей-поставщиков и потребителей-заказчиков); обеспечивают определенную самостоятельность участников сделок при их высокой ответственности за исполнение контрактов: существенно минимизируют риски оппортунистического поведения каждой из участвующих сторон сделки. Более системно преимущества офсетного контракта показаны в таблице 4.

<sup>13</sup> Офсетные контракты как механизм привлечения инвестиций. – URL: <https://invest.primorsky.ru/uploads/attachments/ofsetnye-kontrakty-kak-mekhanizm-privlecheniia-investitsii.6298a8e4c4091.pdf> (дата обращения: 16.09.2025). – Текст: электронный.

Таблица 4 – Преимущества офсетного контракта<sup>14</sup>

Сторона контракта	Преимущества
Преимущества для частной стороны	<i>Гарантированный долгосрочный спрос на производимую продукцию.</i> В связи с тем, что 44-ФЗ закрепляет увеличенный срок, на который заключается офсетный контракт, инвестор получает долгосрочный рынок сбыта продукции
	<i>Статус единственного поставщика в случае успешной реализации инвестиционного этапа офсетного контракта (создание, модернизация, освоение производства).</i> Данный статус позволяет иным потенциальным заказчикам, расположенным на территории того же субъекта Российской Федерации, что и реализуемый проект, заключать государственные контракты на поставку производимого товара, минуя конкурсные процедуры определения поставщика
	<i>Локализация производства и импортозамещение.</i> Возможность реализации планов Правительства Российской Федерации по осуществлению локализации производства технически сложной продукции, а также наращивания масштабов импортозамещения. Это подтверждается и на практике. Реализуемые в настоящий момент офсетные контракты заключены с несколькими крупными международными производителями, такими как BIOCAD и «Вимм-Билль-Данн», которые в соответствии с условиями контрактов реализуют локализацию своего производства на территории Российской Федерации. В сфере фармацевтики поставщиками в отношении некоторых лекарственных средств налаживается полный производственный цикл, включающий в себя и производство биологической субстанции, которая в настоящий момент зачастую закупается за пределами Российской Федерации
Преимущества для публичной стороны	<i>Снижение цен на производимую продукцию.</i> Конкурсный элемент офсетных контрактов в ряде случаев позволяет заказчикам снизить конечную цену на производимую продукцию, что может дополнительно усилить положительный эффект, достигаемый за счет увеличения налогооблагаемой базы. При этом необходимо учитывать, что поставщики-инвесторы, в первую очередь, заинтересованы в возврате вложенных инвестиций, что значительно ограничивает их готовность идти на значительное снижение начальной цены контракта. Согласно информации, приведенной руководителем департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы, в рамках конкурсных процедур по определению поставщика-инвестора в соответствии со ст. 111.4 44-ФЗ в среднем удалось достичь снижения начальной цены в размере 20 %
	<i>Создание новых рабочих мест.</i> С одной стороны, это временные рабочие места на этапе строительства и налаживания производства, а с другой стороны, это постоянные рабочие места, появляющиеся на этапе эксплуатации объекта. Основываясь на информации с официального сайта Правительства Москвы, пять реализуемых в настоящий момент на территории города Москвы офсетных контракта создадут более 1,2 тыс. постоянных рабочих мест

Рассмотренные отношения офсетного контракта представляют собой всего лишь одну из возможных форм и способов преодоления квазирынка и становления новых механизмов контрактации в современной отечественной экономике. При этом могут и будут возникать новые модели и системы контрактных отношений, особенно в условиях ускоренной интенсификации когнитивного пространства и цифровой трансформации отечественной экономики. Также отметим, что новые контрактные отношения являются одновременно способом повышения спроса на креативно-интеллектуальную форму корпоративного человеческого капитала, что является предметом специального исследования.

### Заключение

Таким образом, поиск путей повышения эффективности современной отечественной экономики непосредственно связан, в том числе, с качественным обновлением действующей системы контрактных отношений. Интегральным вектором необходимых преобразований, как следует из проведенного исследования, является *институциональный трансфер от квазирынка* (с «чистой» формой контракта в рамках модели G2G) *в сторону контрактного раздатка*, основанного на теории и практике реализации механизмов известного и достаточно эффективного *неполного контракта*, заключающего в себе потенциал наиболее результативного использования творчески-трудовых способностей личности и общества в целом. В связи с этим требует конкретизации и «точечного» решения следующий перечень теоретических, научно-практических и собственно прикладных задач.

<sup>14</sup> Офсетные контракты как механизм привлечения инвестиций. – URL: <https://invest.primorsky.ru/uploads/attachments/ofsetnye-kontrakty-kak-mekhanizm-privlecheniia-investitsii.6298a8e4c4091.pdf> (дата обращения: 16.09.2025). – Текст: электронный.

Первое – это дальнейшее и последовательное выявление фундаментальных проблем в сфере развития контрактных отношений в современной отечественной экономике, где по-прежнему существует институциональный архаизм в форме квазирынка, «сседающего» дефицитные ресурсы в процессе рентоориентированного поведения представителей власти-собственности. *Научно-практический вывод* данного положения заключается в необходимости принятия реальных, а не фиктивных мер по формированию гражданского общества и правового государства с присущими им защитой прав и свобод собственников человеческого капитала и, следовательно, всех форм собственности в экономике. Только в этом случае возможен трансфер системы контрактных отношений от квазирынка к контрактному раздатку или демократическим формам, в том числе контрактации.

Второе – это выбор функциональной модели обновления контрактных отношений, в которых бы четко фиксировались одновременно механизмы стимулирования к высокоэффективной творчески-трудовой деятельности и механизмы ответственности за ее результаты. *Научно-практическое значение* данного положения состоит в поиске контрактных инноваций, которым *имманентны кооперативные, а не конфронтационные* начала, априори исключающие масштабный конфликт интересов путем транспарентности хозяйственных отношений и их непрерывного мониторинга со стороны заинтересованных субъектов. Кратко рассмотренные офсетные контракты могут быть одним из рабочих вариантов названных контрактных инноваций.

Третье – это расширенное воссоздание «правил игры», безальтернативно нацеливающих определенных участников, например, офсетных контрактов, на разработку высокоточной, наукоемкой и высокоэффективной промышленной продукции, где именно технологические инновации призваны играть ключевую роль в современной отечественной экономике. *Научно-практическое значение* данного суждения заключается в необходимости ускоренного развития малого и среднего бизнеса в нашей стране, как наиболее мобильного сектора экономики, а также восприимчивого к различным технологическим и иным, в том числе контрактным, инновациям.

### Список литературы

1. Трубицын Д.В. Институты, индивиды и отношения в процессе модернизации // Вопросы экономики. – 2020. – № 12. – С. 125–141.
2. Раннева Н.А. Теория контрактов как единая дисциплина (К выходу на русском языке книги Патрика Болтона и Матиаса Деватрипонта «Теория контрактов») // Вопросы экономики. – 2020. – № 5. – С. 146–160.
3. Полтерович В.М. К общей теории социально-экономического развития. Часть 1. География, институты или культура? // Вопросы экономики. – 2018. – № 11. – С. 5–27.
4. Полтерович В.М. К общей теории социально-экономического развития. Часть 2. Эволюция механизмов координации // Вопросы экономики. – 2018. – № 12. – С. 77–103.
5. Жданов В.Л., Рагулина Ю.В. Государственно-частное партнерство в сфере инновационных высокотехнологичных производств // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 132–134.
6. Абрамов А.Е., Джаохадзе Е.Д., Радыгин А.Д., Чернова М.И. Совокупная факторная производительность российских компаний: оценки, тренды и факторы динамики // Вопросы экономики. – 2023. – № 11. – С. 5–28.
7. Антипова А.Б. Достижение технологического суверенитета через несвязанную диверсификацию государственных корпораций: опыт ГК «Росатом» // Вопросы экономики. – 2025. – № 3. – С. 76–97.
8. Бессонова О.Э. Контрактный раздаток и солидаризм – новая веха российской матрицы // Мир России. – 2019. – Т. 28, № 1. – С. 7–31.
9. Яковлев А.А., Ткаченко А.В., Родионова Ю.Д. Причины заключения контрактов с заранее определенными поставщиками: результаты эмпирического исследования // Вопросы экономики. – 2018. – № 10. – С. 90–105.
10. Анчишкина О.В. Анализ отношений в государственном секторе контрактной системы России // Вопросы экономики. – 2018. – № 10. – С. 106–127.
11. Бойчук А.В. Моделирование процесса заключения офсетного контракта // Прогрессивная экономика. – 2024. – № 9. – С. 7–20.

## References

1. *Trubicyn D.V.* Instituty, individy i otnosheniya v processe modernizacii // *Voprosy ekonomiki*. – 2020. – № 12. – S. 125–141.
2. *Ranneva N.A.* Teoriya kontraktov kak edinaya disciplina (K vyhodu na russkom yazyke knigi Patrika Boltona i Matiasa Devatriponta «Teoriya kontraktov») // *Voprosy ekonomiki*. – 2020. – № 5. – S. 146–160.
3. *Polterovich V.M.* K obshchej teorii social'no-ekonomicheskogo razvitiya. Chast' 1. Geografiya, instituty ili kul'tura? // *Voprosy ekonomiki*. – 2018. – № 11. – S. 5–27.
4. *Polterovich V.M.* K obshchej teorii social'no-ekonomicheskogo razvitiya. Chast' 2. Evolyuciya mekhanizmov koordinacii // *Voprosy ekonomiki*. – 2018. – № 12. – S. 77–103.
5. *Zhdanov V.L., Ragulina Yu.V.* Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v sfere innovacionnyh vysokotekhnologichnyh proizvodstv // *Innovacii i investicii*. – 2024. – № 4. – S. 132–134.
6. *Abramov A.E., Dzhaohadze E.D., Radygin A.D., Chernova M.I.* Sovokupnaya faktornaya proizvoditel'nost' rossijskih kompanij: ocenki, trendy i faktory dinamiki // *Voprosy ekonomiki*. – 2023. – № 11. – S. 5–28.
7. *Antipova A.B.* Dostizhenie tekhnologicheskogo suvereniteta cherez nesvyazannuyu diversifikaciyu gosudarstvennyh korporacij: opyt GK «Rosatom» // *Voprosy ekonomiki*. – 2025. – № 3. – S. 76–97.
8. *Bessonova O.E.* Kontraktnyj razdatok i solidarizm – novaya vekha rossijskoj matricy // *Mir Rossii*. – 2019. – Т. 28, № 1. – S. 7–31.
9. *Yakovlev A.A., Tkachenko A.V., Rodionova Yu.D.* Prichiny zaklyucheniya kontraktov s zaranee opredelennymi postavshchikami: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya // *Voprosy ekonomiki*. – 2018. – № 10. – S. 90–105.
10. *Anchishkina O.V.* Analiz otnoshenij v gosudarstvennom sektore kontraktnoj sistemy Rossii // *Voprosy ekonomiki*. – 2018. – № 10. – S. 106–127.
11. *Bojchuk A.V.* Modelirovanie processa zaklyucheniya ofsetnogo kontrakta // *Progressivnaya ekonomika*. – 2024. – № 9. – S. 7–20.

Статья поступила в редакцию 16.09.2025

Received: 16.09.2025

Статья принята к публикации: 25.10.2025

Accepted: 25.10.2025

## ОЦЕНКА УРОВНЯ ОЛИГОПОЛИИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ НА ОСНОВЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Конюкова Ольга Георгиевна<sup>1</sup>,  
e-mail: ogkonyukova@fa.ru

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

*В научной статье была проведена количественная оценка конкурентной среды российского рынка мобильной связи. Стратегическая значимость отрасли и высокая степень её концентрации делают подобный мониторинг важным как для органов государственного регулирования, так и для частных экономических агентов. Основу исследования составил комплексный анализ рыночной структуры посредством расчёта системы формализованных статистико-экономических показателей: четырёхдольного показателя концентрации, индекса Херфиндаля – Хиршмана, относительного показателя энтропии, дисперсии и коэффициента вариации рыночных долей, а также индекса Розенблюта. Все расчёты выполнены на актуальных данных с использованием программного продукта Microsoft Excel. Полученные результаты эмпирически подтвердили гипотезу о существовании на рынке жёсткой олигополии с доминированием четырёх крупнейших операторов связи. На основе проведённого анализа были сформулированы практические рекомендации для регуляторных органов, включая меры по снижению барьеров входа на рынок, регулированию ценообразования и усилению антимонопольного контроля. Для бизнеса определены ключевые стратегические паттерны поведения в условиях высокой рыночной концентрации. Результаты исследования демонстрируют эффективность применения статистических методов для объективной диагностики уровня рыночной конкуренции и предлагают конкретные пути её развития в стратегически важном для экономики сегменте.*

**Ключевые слова:** конкурентная среда, рынок мобильной связи, олигополия, количественный анализ, четырёхдольный показатель концентрации, индекс Херфиндаля – Хиршмана, индекс Розенблюта

## ASSESSMENT OF THE OLIGOPOLY LEVEL IN THE RUSSIAN MOBILE COMMUNICATIONS MARKET BASED ON A QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT

Konyukova O.G.<sup>1</sup>,  
e-mail: ogkonyukova@fa.ru

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian

*A quantitative assessment of the competitive environment of the Russian mobile communications market was carried out in the article. The strategic importance of the industry and its high degree of concentration make such monitoring important for both government regulatory bodies and private economic agents. The research was based on a comprehensive analysis of the market structure by calculating a system of formalized statistical and economic indicators: four-firm concentration ratio, the Herfindahl – Hirschman index, the relative entropy, the variance and coefficient of variation of market shares, as well as the Rosenbluth index. All calculations were performed on current data using Microsoft Excel software. The results obtained confirmed empirically the hypothesis about the existence of a rigid oligopoly in the market with the dominance of the four largest telecom operators. Based on the analysis, practical recommendations were formulated for regulatory authorities, including measures to reduce barriers to market entry, regulate pricing, and strengthen antitrust control. Key strategic patterns of behavior for businesses in conditions of high market concentration have been identified. The results*

*of the study demonstrate the effectiveness of using statistical methods for objectively diagnosing the level of market competition and suggest specific ways to develop it in a strategically important segment of the economy.*

**Keywords:** competitive environment, mobile communications market, oligopoly, quantitative analysis, quadripartite concentration index, Herfindahl – Hirschman index, Rosenbluth index

## Введение

Телекоммуникационный сектор, в особенности рынок мобильной связи, представляет собой критически важную инфраструктурную отрасль современной экономики, непосредственно влияющую на темпы цифровой трансформации, инновационное развитие и национальную безопасность. В условиях высокой концентрации капитала и наличия значительных барьеров входа стратегическая значимость данного рынка требует постоянного мониторинга его конкурентной динамики. Актуальность исследования обусловлена необходимостью объективной диагностики уровня конкуренции для выработки адекватных мер антимонопольного регулирования, промышленной политики и обеспечения баланса между экономической эффективностью крупных игроков и созданием условий для здоровой конкурентной среды. Проблематика заключается в том, что несмотря на очевидное доминирование ограниченного числа операторов «большой четверки», в научной и экспертной среде сохраняется потребность в комплексной количественной оценке, которая бы позволила не только констатировать факт олигополии, но и точно измерить степень концентрации, её устойчивость и потенциальные риски для потребителей и экономики в целом. Существующие подходы часто фрагментарны либо опираются на экспертные оценки, что может снижать объективность выводов. Целью данного исследования является количественная оценка уровня концентрации и характера конкурентной среды на российском рынке мобильной связи. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: определен понятийный аппарат и типология конкурентных сред; обоснован выбор системы формализованных статистических показателей для анализа концентрации; проведен расчет и сопоставительный анализ выбранных индикаторов на основе актуальных рыночных данных; сформулированы практические рекомендации для органов государственного регулирования и стратегические ориентиры для участников рынка. Научное исследование направлено на восполнение дефицита комплексных эмпирических оценок в данной сфере и предлагает методически выверенный инструментарий для объективного анализа состояния конкурентной среды стратегически важного сегмента национальной экономики.

### 1. Методология анализа конкурентной среды рынка услуг и количественной оценки уровня рыночной концентрации

Для исследования конкурентной среды отдельно взятого рынка необходимо сначала подготовить достаточный теоретический фундамент, а именно: а) установить однозначное понимание термина «конкурентная среда», а также обозначить используемую типологию конкурентных сред, чтобы следующие в рамках всестороннего анализа вычисления могли быть основой для отнесения конкретной конкурентной среды к одному из существующих видов; б) определить конкретные, внутренне непротиворечивые, формализованные методы исследования характера конкурентных сред; в) описать сложившуюся в рамках рассматриваемого сегмента отраслевую специфику.

По завершении данных этапов возможно использовать статистические инструменты для выработки выводов о природе сложившейся конкурентной среды. Во избежание дальнейших расхождений предлагается четко следовать предложенному плану. Другими словами, целесообразно начать анализ конкурентной среды именно с определения термина, который лежит в основе данного научного исследования:

1. Определение конкурентной среды является сложной задачей для маркетологов, поскольку для оценки степени конкуренции требуется анализировать широкий спектр факторов и метрик, что усложняет формирование достоверных и обоснованных выводов [1].

2. Конкурентная среда представляет собой совокупность условий и факторов, характеризующих уровень конкуренции на рынке, которая является важной составляющей части статистического анализа мирового рынка и позволяет оценить степень конкуренции между участниками в глобальном масштабе [2].

3. Конкурентная среда – это уровень конкуренции на рынке, который используется в рамках государственного антимонопольного регулирования для разработки программ стимулирования и защиты экономической конкуренции, а также в бизнесе для обоснования управленческих решений по развитию организаций в условиях конкуренции [3].

На основе теоретических подходов отечественных ученых предлагается следующее авторское определение конкурентной среды – это совокупность условий и факторов, в рамках которых субъекты рынка взаимодействуют и соперничают за ресурсы, потребителей и долю рынка с целью достижения максимальной прибыли.

В рамках исследования конкурентные среды классифицируются в соответствии с типами рыночных структур. В качестве критерия, лежащего в основе классификации, здесь, как и в традиционной экономической теории, выступает способность отдельного экономического субъекта оказывать влияние на цену реализации своей услуги. Глобально по этому признаку выделяются совершенно и не-совершенно конкурентные рынки (в их рамках организации соответственно не способны и способны влиять на цену реализуемой услуги), а последние из них существуют в форме олигополий, монополий и монополистических конкуренций.

По мнению автора, предложенная типология конкурентных сред является достаточно широко распространенной и не должна занимать центральное место. Поэтому автор научной статьи кратко представил основные характеристики конкурентных условий, подготовив сводную таблицу 1.

Таблица 1 – Основные особенности конкурентных условий<sup>1</sup>

№ п/п	Критерий	Характеристика
1	Количество действующих рыночных агентов	От множества участников (совершенная и монополистическая конкуренция) до ограниченного числа фирм (олигополия) и вплоть до единственного исполнителя услуги (монополия)
2	Тип предоставляемого рыночного продукта	Услуга может быть либо стандартизированной (характерно для совершенной конкуренции и иногда для олигополии), либо в той или иной мере дифференцированной (характерно для монополистической конкуренции, олигополии и монополии)
3	Возможность участников контролировать цены на предоставляемую услугу	От отсутствия рыночной власти (совершенная конкуренция) до частичной власти с меньшей (монополистическая конкуренция) и большей (олигополия) степенью, а также до полной рыночной власти (монополия)
4	Величина входных и выходных барьеров	Начиная с полного отсутствия рыночной власти (совершенная конкуренция) и постепенно увеличивая её (в рамках градации от монополистической конкуренции к олигополии), достигая уровня, при котором преодолеть барьер практически невозможно (монополия)
5	Частота встречаемости в реальных условиях	Совершенная конкуренция редка, чаще встречаются монополистическая конкуренция и олигополия. Монополии сегодня почти всегда (а особенно в развитых странах) существуют в рамках концепции «естественной монополии», которая контролируется государством и является самым оптимальным с его точки зрения способом удовлетворения общественных потребностей

В связи с этим, после строгого формулирования понятия конкурентной среды и разработки ее типологической классификации, необходимо перейти к изложению конкретных формализованных моделей анализа, позволяющих определить принадлежность исследуемой конкурентной среды к одному из выделенных типов (видов) в рамках выбранной типологии.

Автор отмечает, что модели анализа и оценки конкурентной среды являются структурированными инструментами, которые позволяют изучить рынок на микро- или макроуровне, оценить уровень конкуренции и определить факторы, влияющие на ее характер и интенсивность. Предметно-методический подход, принятый в научной литературе, включает следующие группы методов оценки конкурент-

<sup>1</sup> Экономическая теория / М.А. Абрамова, М.А. Аленных, М.Л. Альпидовская [и др.]. – Москва: Прометей, 2024. – 874 с.

ной среды: формализованные количественные методы, основанные на анализе финансовой отчетности и расчёте статистических показателей [4], а также на применении регрессионных моделей [5]; методы сравнительной оценки, такие как балльный метод, метод расстояний и экспертная балльная оценка по заданным критериям [6]; стоимостные подходы, включающие метод дисконтирования денежных потоков и анализ рынка капитала [7]; стратегические методы анализа, используемые для комплексной диагностики рыночной позиции компаний [8].

Глобально все модели возможно разделить на неформализованные и формализованные. Автор указывает, что большинство неформализованных методов зачастую характеризуются признаками так называемой «экспертной оценки», что способствует более комплексному анализу, однако одновременно снижает его объективность. Именно поэтому было принято решение использовать в рамках анализа конкурентной среды российского сегмента мобильной связи только формализованные методы.

Формализованные методы представляют собой количественные подходы, основанные на математических моделях, статистических и эконометрических инструментах, которые требуют наличия точных данных и применения строгих алгоритмов [9]. В современной практике их реализация всё чаще дополняется методами искусственного интеллекта, что повышает их аналитический потенциал [10]. Как было отмечено ранее, их отличительными характеристиками являются объективность получаемых результатов, возможность их воспроизведения при использовании одинаковых исходных данных, а также высокая точность и структурированность анализа. В процессе подготовки научной статьи на этапе разработки инструментально-методологической базы автор сформировал систему наиболее точных и широко применяемых и, что особенно важно, внутренне согласованных формализованных моделей для оценки характера и состояния конкурентной среды исследуемой отрасли. Так, к использованию предлагаются: четырехдольный показатель концентрации, относительный показатель энтропии, индекс Херфиндала – Хиршмана, дисперсия рыночных долей, коэффициент вариации рыночных долей, индекс Розенблюта. Автором научной статьи была подготовлена сводная описательная таблица, иллюстрирующая методы вычисления указанных показателей, а также содержащая рекомендации по интерпретации полученных в процессе расчетов значений (таблица 2). Следует подчеркнуть, что приводимые референтные значения показателей не являются авторскими и базируются на научных разработках как отечественных, так и зарубежных экономистов.

Таблица 2 – Основные формализованные методы анализа и оценки конкурентной среды<sup>2</sup>

Наименование показателя	Способ расчета	Интерпретация значения полученного результата
Четырехдольный показатель концентрации	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (1)$ <p>где <math>CR_4</math> – четырехдольный показатель концентрации; <math>OP_{1,2,3,4}</math> – объём реализации оказанных услуг организациями 1, 2, 3 и 4; <math>OP</math> – общий объём услуг</p>	<p>При <math>CR_4 &gt; 65\%</math> рынок считается высококонцентрированной олигополией.</p> <p>При <math>50\% &lt; CR_4 &lt; 65\%</math> – умеренно-концентрированной олигополией.</p> <p>При <math>35\% &lt; CR_4 &lt; 50\%</math> – низкоконцентрированной олигополией.</p> <p>При <math>CR_4 &lt; 35\%</math> рынок считается неконцентрированным</p>
Относительный показатель энтропии	$E_I = \frac{1}{n} \sum d_i \ln \frac{1}{d_i}, \quad (2)$ <p>где <math>E_I</math> – относительный показатель энтропии;  <math>n</math> – число организаций на рынке;  <math>d_i</math> – рыночная доля <math>i</math>-ой организации (в долях)</p>	<p>Чем выше энтропия, тем более равномерно распределены доли, что указывает на низкую концентрацию в отрасли. Так, например, в условиях чистой монополии показатель будет равен 0, в условиях совершенной конкуренции – единице</p>
Индекс Херфиндала – Хиршмана	$HHI = \sum (D_i)^2, \quad (3)$ <p>где <math>HHI</math> – индекс Херфиндала – Хиршмана;  <math>D_i</math> – рыночная доля <math>i</math>-ой организации (в %)</p>	<p>При значении <math>HHI &lt; 1000</math> на рынке нет опасности монополизации.</p> <p>При значении <math>HHI &gt; 1800</math> рынок является высококонцентрированным, на нем практически не разрешаются слияния и поглощения</p>

<sup>2</sup> Юшкова Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг. – Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т., 2008. – 294 с.

Дисперсия рыночных долей	$\sigma^2 = \frac{1}{n} \sum (D_i - \bar{D})^2, \quad (4)$ <p>где <math>n</math> – число организаций на рынке;  <math>D_i</math> – рыночная доля <math>i</math>-ой организации (%);  <math>\bar{D}</math> – средняя рыночная доля организации (%)</p>	Чем выше дисперсия рыночных долей, тем более неравномерна конкурентная среда и тем больше степень монополизации рынка. Де-факто дисперсия рыночных долей рассчитывается для определения прочих производных коэффициентов
Коэффициент вариации рыночных долей	$V = \frac{\sigma}{\bar{D}}, \quad (5)$ <p>где <math>V</math> – коэффициент вариации рыночных долей;  <math>\sigma</math> – стандартное отклонение рыночных долей организаций; <math>\bar{D}</math> – средняя рыночная доля организации (%)</p>	Однородной считается конкурентная среда, где коэффициент вариации рыночных долей не превышает 33 %. Чем больше значение этого коэффициента, тем более концентрирован рынок
Индекс Розенблюта	$I_r = \frac{1}{2 \sum (R_i * D_i) - 1}, \quad (6)$ <p>где <math>I_r</math> – индекс Розенблюта;  <math>R_i</math> – ранг фирмы на рынке (самая крупная фирма имеет ранг 1);  <math>D_i</math> – рыночная доля <math>i</math>-ой фирмы (%)</p>	Индекс варьируется от $1/n$ , что соответствует совершенно конкурентной среде, до 1 – чистая монополия

После разработки системы наиболее точных и внутренне согласованных показателей для оценки конкурентной среды необходимо обратить внимание на особенности исследуемого рынка мобильной связи. В рамках формулировки гипотезы, которая, хотя и не будет выражена в строгой математической форме, послужит основой для дальнейших рассуждений, предполагается следующее: рынок мобильной связи любой крупной страны, включая Россию, является высококонцентрированной олигополией. Это предположение основано на объективных характеристиках рынка, в частности, на наличии значительных входных и выходных барьеров: чтобы начать вести бизнес в данной сфере, необходимы миллиардные инвестиции и длительный срок окупаемости, что, в свою очередь, ограничивает число активных участников рынка.

В процессе точного расчета показателей, характеризующих состояние конкурентной среды, поставленная гипотеза будет либо подтверждена при совпадении большинства показателей с их референтными значениями для высококонцентрированных рынков, либо опровергнута в случае несоответствия. После выполнения всех необходимых теоретических уточнений приступим к проведению формализованного анализа конкурентной среды сегмента мобильной связи в России.

## 2. Характеристика и анализ конкурентной среды рынка мобильной связи России, результаты оценки уровня и степени концентрации

Все последующие вычисления будут основаны на данных исследований российских компаний, представленных в рамках агрегированного аналитического обзора телекоммуникационной индустрии, подготовленного Т-Банком 18 февраля 2025 года<sup>3</sup>.

Так, по итогам 2024 года объем российского телекоммуникационного рынка составил 2,04 трлн рублей, продемонстрировав один из самых высоких темпов роста за последние десять лет +6,2 % в годовом выражении. Сегмент мобильной связи занимает около 60 % рынка, что позволяет приблизительно оценить его объем в размере порядка 1,22 трлн рублей. При этом сегмент В2С (оказание услуг физическим лицам) составляет более 70 % от общего рынка. Динамика российского телекоммуникационного рынка представлена на рисунке 1.

<sup>3</sup> Т-Банк: обзор индустрии телекомов в России. Часть 1. – URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/T-Investments/15b8f670-8d28-4993-9973-0a54f89e981b/?author=profile> (дата обращения: 20.11.2025). – Текст: электронный.

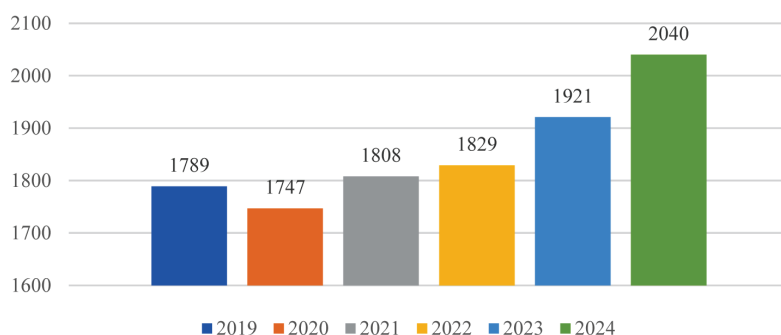


Рисунок 1 – Динамика изменения объема российского телеком-рынка за период 2019–2024 гг.<sup>4</sup>, млн руб.

Основным аспектом, представляющим интерес в рамках анализа конкурентной среды, является распределение рыночных долей. Данные о рыночных долях телекоммуникационных компаний на рынке мобильной связи по состоянию на 2023 год приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение рынка мобильной связи по операторам<sup>5</sup>

Провайдер	Число обслуженных абонентов, млн	Доля рынка (D <sub>i</sub> ), %
МТС	81,1	30,84
Мегафон	76,7	29,16
Билайн	44,1	16,77
T2	48,1	18,29
Прочие	13,0	4,94
Всего	263,0	100,00

Четыре российские компании, доминирующие на рассматриваемом рынке, получили название «большой четверки» российских операторов. Как видно из таблицы 3, суммарно на них приходится более 95 % обслуженных абонентов.

Стоит отметить, что точное число мобильных операторов в России, необходимое для проведения дальнейших математических расчетов, в открытых источниках не указано. Согласно данным сайта “Spravochnik.tel”, в Российской Федерации зарегистрировано 2129 операторов мобильной и стационарной связи, которым принадлежит в совокупности около 820 859 939 номеров<sup>6</sup>. Однако наблюдение показало, что многие из операторов обладают нулевой номерной ёмкостью. Более того, нельзя забывать, что некоторые организации функционируют как дочерние «большой четверки» на региональном уровне. Таким образом, для целей дальнейшего анализа условимся, что общее число операторов составляет 500. В условиях столь глобального распределения рыночных долей между четырьмя ключевыми игроками общее число остальных экономических субъектов не способно глобально повлиять на результаты оценки, однако все же является необходимым подспорьем для того, чтобы расчет вообще можно было производить. В рамках построения факторных моделей будем считать, что оставшиеся 4,94 % рынка распределены между операторами равномерно, и на каждого из неучтенных 496 операторов приходится примерно 0,01 %. Понятно, что такое упрощение является весьма условным, однако оно компенсируется тем, что мы снизили общее число мобильных операторов более чем в четыре раза по сравнению с исходными данными. Следовательно, такую модель можно считать статистически обоснованной и пригодной для дальнейшего анализа.

Когда все допущения в рамках используемой модели изложены, перейдем к следующему этапу. Благодаря наличию информации о рыночных долях организаций ( $D_i$  и  $d_i$ ) автор способен охватить

<sup>4</sup> Составлено автором на основании материала: ТМТ Консалтинг: исследование рынка мобильной связи. 2023 год (<http://tmt-consulting.ru>).

<sup>5</sup> Составлено автором на основании материала: ТМТ Консалтинг: исследование рынка мобильной связи. 2023 год (<http://tmt-consulting.ru>).

<sup>6</sup> Операторы связи в РФ. – URL: <https://spravochnik.tel/operators/> (дата обращения: 25.12.2025). – Текст: электронный.

часть моделей, описанных в таблице 2. Однако для полномасштабного формального анализа конкурентной среды необходимо найти дисперсию долей как одну  $n$ -ную суммы квадратов разности доля каждого отдельного взятого  $i$ -го оператора и стандартное отклонение как корень из дисперсии. Дополним таблицу 3 всеми необходимыми для проведения расчетов столбцами, результат представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Данные для оценки конкурентной среды рынка мобильной связи в России<sup>7</sup>

Доля рынка ( $D_i$ ), %	Доля рынка $d_i$ , в долях	$(D_i - \bar{D})^2$	$d_i \ln \frac{1}{d_i}$	$(D_i)^2$	$R_i$	$R_i D_i$
МТС (число обслуживаемых абонентов – 81,1 млн)						
30,84	0,31	939,20	0,3627825	950,89	1	0,30836
Мегафон (число обслуживаемых абонентов – 76,7 млн)						
29,16	0,29	839,46	0,3593678	850,51	2	0,58327
Билайн (число обслуживаемых абонентов – 44,1 млн)						
16,77	0,17	274,83	0,2994262	281,17	4	0,67072
Т2 (число обслуживаемых абонентов – 48,1 млн)						
18,29	0,18	327,57	0,3107062	334,49	3	0,548669
Прочие (496) (число обслуживаемых абонентов – 13,0 млн)						
4,94	0,05	16,10	0,4554340	0,05	5-500	0,025163
Сумма (итоговая – 263)						
100	1,00	2397,15	1,7877169	2417,10	–	2,14

Для проведения всех расчетов использовался программный продукт Microsoft Excel при учете того, что все аналогичные вычисления могут быть воспроизведены с использованием его отечественного аналога, программы LibreOffice Calc.

Имея все исходные данные для использования факторных моделей, становится возможным использование формул (1)–(6) из таблицы 2 для нахождения ключевых показателей и коэффициентов оценки конкурентной среды. Результаты расчетов, а также трактование полученных результатов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Значение ключевых показателей оценки конкурентной среды рынка мобильной связи в России<sup>8</sup>

Наименование показателя	Полученное значение	Интерпретация результата
Четырехдольный показатель концентрации $CR_4$	95,057	$CR_4$ намного больше референта в 65 % для высококонцентрированной олигополии, значит, рынок представляет собой олигополию крайне высокой степени концентрации
Относительный показатель энтропии $E_I$	0,004	Показатель энтропии почти равен нулю, который соответствует положению дел при чистой монополии, то есть рынок крайне несовершенно конкурентен
Индекс Херфиндаля – Хиршмана $HHI$	2417,103	На рынке присутствует значительная угроза монополизации ( $HHI > 1800$ ), нельзя допускать слияния и поглощения с участием ведущей четверки
Дисперсия рыночных долей $\sigma^2$	4,794	Показатель сам по себе обладает ограниченной аналитической значимостью и выступает в качестве вспомогательного элемента, предназначенного для использования в расчетах более комплексных статистических характеристик, которые позволяют более полно оценить структуру рынка, и полезен при расчете показателя, следующего далее
Коэффициент вариации рыночных долей $V$	1151,604	$V > 33\%$ – это свидетельствует о крайне неравномерном распределении рыночных долей среди участников, что указывает на доминирование нескольких крупных игроков и существенное расслоение рынка
Индекс Розенблюта $I_r$	0,306	Индекс кратно больше значений, близких к нулевым, что подтверждает несовершенство конкуренции в отрасли, но все же констатирует отдаленность от монополии

<sup>7</sup> Составлено автором.

<sup>8</sup> Составлено автором.

Все рассчитанные показатели в точности подтверждают поставленную гипотезу о том, что рынок мобильной связи является олигополией. Более того, он отличается крайне высокой степенью концентрации и тотальной доминацией «большой четверки» провайдеров. Можно сделать вывод о том, что реальная конкуренция за голос потребителя на рассматриваемом рынке фактически ведется только между компаниями МТС, Билайн, Мегафон и Теле-2. В общем и целом нельзя говорить о риске монополизации рынка мобильной связи, однако принципиально важно недопущение слияний и поглощений с участием указанных корпораций-гигантов, ведь это способно поставить под угрозу целую стратегически важную отрасль.

Необходимо учесть, что сам характер рынка диктует тренд олигопольности, а доминирование ряда крупных операторов, в том числе с непосредственным участием государственного капитала, вполне возможно, соответствует реализации интересов властных структур. Однако, несмотря на это, улучшение состояния конкурентной среды принципиально важно хотя бы в рамках обеспечения функционирования региональных операторов, не связанных с федеральными гигантами, потому что это положительно скажется на конкуренции и занятости общественных мощностей, а значит, снизит негативный внешний эффект от монопольной власти нескольких доминирующих организаций, способных как к вступлению в тайные сговоры, так и к ценовым войнам, что неизбежно приведет к общественным потерям в кратко- и долгосрочном периодах.

### 3. Пути и инструменты улучшения конкурентной среды на рынке мобильной связи в России

К имплементации предлагаются следующие конкретные практические рекомендации по улучшению конкурентной среды на рынке мобильной связи в России:

1. Снижение барьеров для входа новых игроков. Предлагается упрощение лицензирования и снижение стоимости радиочастот посредством проведения открытых аукционов и тендеров с льготными условиями для новых экономических агентов и уже функционирующих малых операторов. Все это уменьшит финансовый порог входа на рынок. К разворачиванию рекомендуются программы поддержки новых операторов, например, основанные на введении налоговых льгот на первые 3–5 лет деятельности, субсидий на строительство и организацию инфраструктуры (например, базовых станций) и грантов для развития сети в регионах. Можно обратиться к зарубежному опыту в области регулирования данной отрасли, где были внедрены нормативы, предусматривающие разделение сетевых инфраструктур. В рамках этих правил крупные телекоммуникационные компании обязаны делиться своими сетями с малыми конкурентами, предоставляя им оптовый доступ к пропускной способности для стимулирования конкуренции и повышения эффективности рынка.

2. Централизованное регулирование ценообразования. В общем и целом это положение противоречит концепции свободного рынка, однако необходимо понимать, что в условиях смешанной экономики решение может нередко использоваться весьма эффективно в целях повышения благосостояния потребителей и «охлаждения» зрелых рыночных единиц. Так, предлагается установление минимальных порогов тарифов «снизу», которое сможет предотвратить демпинг со стороны крупных операторов, способных вытеснить нечестной ценовой политикой малых конкурентов. Важно, чтобы эти ограничения вводились при сохранении доступности услуг для потребителей.

3. Повышение прозрачности рынка. Это положение особенно важно в условиях сформировавшейся олигополии. Предлагается публикация регулярных отчетов о состоянии рынка в целом и деятельности конкретных организаций на сайтах регуляторов (например, Роскомнадзора), стимулирование развития государственных и частных порталов сравнения тарифов и услуг всех функционирующих операторов, а также обязательная публикация данных о тарифах и качестве услуг.

4. Антимонопольное регулирование. Этот пункт принципиален в условиях высокой концентрации рынка и необходимости ограничения тайных сговоров и ценовых войн между доминирующими фирмами-олигополистами. Необходимо разворачивание доктрины запрета сделок между «большой четверкой», учитывая высокую концентрацию рынка. Необходимо усилить контроль со стороны Федеральной антимонопольной службы (ФАС) за любыми процессами реорганизации в рассматриваемой

отрасли с целью предотвращения возможных злоупотреблений доминирующим положением и обеспечения соблюдения антимонопольного законодательства. Требуется также пресечение антиконкурентных практик штрафами и санкциями: например, предлагается введение санкций за демпинг или эксклюзивные контракты с дистрибьюторами.

Ожидается, что реализация всех вышеописанных мер создаст более конкурентную среду, что приведет к снижению цен на услуги связи, улучшению качества обслуживания и стимулированию инноваций в отрасли. Более того, полученные расчетные значения используемых показателей четко свидетельствуют о том, что российский сегмент мобильной связи является крайне малопривлекательным для новых экономических агентов ввиду слишком значительной степени концентрации и финансовой устойчивости ключевых игроков, каждый из которых соответствует принципу «слишком большой, чтобы обанкротиться», т.е. элиминация одной организации буквально недопустима с точки зрения и властных структур, и интересов социума ввиду стратегической значимости отрасли и колоссальных убытков, которые понесет общество при реализации подобного сценария. Таким образом, можно установить, что сегмент может быть потенциально привлекательным для предпринимателей только в условиях реализации крупномасштабных стратегий, требующих огромного капитала и способных перевернуть рынок. Притом агрессивные финансовые стратегии практически недопустимы ввиду все той же стратегической значимости отрасли, означающей, что такое поведение не допустит регулятор, и слишком малого числа игроков. Рекомендуется рассматривать такое поведение только при захвате относительно малых агентов.

### Заключение

В результате проведенного исследования получены следующие ключевые выводы: на основе комплексного расчёта системы индикаторов концентрации эмпирически подтверждён высококонцентрированный характер рынка мобильной связи России, что позволяет однозначно классифицировать его как жёсткую олигополию с доминированием четырёх федеральных операторов «большой четвёрки». Применённая методика, включающая взаимодополняющие статистические показатели, позволила объективно оценить не только сам факт концентрации, но и её степень, устойчивость и структурные особенности, минимизировав субъективность экспертных оценок. Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных рекомендаций для регуляторов, направленных на снижение барьеров входа для новых и региональных операторов; усиление антимонопольного контроля, включая превентивный запрет сделок между лидерами рынка; повышение прозрачности и внедрение механизмов недискриминационного доступа к инфраструктуре; разработку адаптивных мер ценового регулирования для защиты конкуренции.

Для бизнеса результаты исследования определяют стратегические ориентиры в условиях сложившейся олигополии. Наиболее эффективными паттернами поведения являются отказ от агрессивных ценовых войн в пользу сервисной и инновационной дифференциации, а для новых игроков – фокус на стратегиях слияний и поглощений малых активов как на наиболее реалистичном векторе роста. Исследование вносит вклад в развитие инструментария отраслевого конкурентного анализа и предоставляет научно обоснованную базу для принятия управленческих решений как на регуляторном, так и на корпоративном уровне.

### Список литературы

1. Горбунова М.М. Сравнительный анализ методик оценки уровня конкуренции на рынке услуг // Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. – 2020. – № 1-2. – С. 210–212.
2. Горыня Е.В. Сравнительный анализ критериев оценки уровня конкуренции // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 3 (129). – С. 15–19.
3. Смирнов Е.Н. Оценка интенсивности конкуренции на уровне отдельного предприятия с применением концепции жизненного цикла // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 49–53.

4. *Kalnitskaya I.V., Konyukova O.G.* Expanding the functional capabilities of ratio analysis in financial diagnostics of organizations // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. – 2025. – Vol. 18, No. 6. – P. 1104–1116.
5. *Конюкова О.Г., Баратова Ф.Ф.* Использование статистического анализа для оценки эффективности деятельности предприятий в среде программирования Python // Статистика и экономика. – 2025. – Т. 22, № 1. – С. 15–25.
6. *Галицкая Ю.Н., Ярошенко А.Н.* Методы комплексной оценки эффективности бизнеса в российской и международной практике // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 44 (2). – С. 32–35.
7. *Курилов К.Ю., Курилова А.А.* К вопросу об оценке стоимости крупнейших российских телекоммуникационных компаний // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6, № 1 (18). – С. 62–66.
8. *Ксенофонтов А.А.* Применение методов стратегического анализа в деятельности современной компании // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 6. – С. 64–69.
9. *Сайманова О.Г., Сайманов В.Ю., Осанов В.А., Шувалова Т.В.* Интегрирование экономико-математических методов в оценку деятельности предприятий в региональной экономике // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 20, № 3 (78). – С. 27–30.
10. *Перова В.И., Капусткина А.В.* Анализ динамики экономической деятельности крупнейших компаний России на основе методов искусственного интеллекта // Вестник Нижегородского университета имени Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – № 2 (70). – С. 22–31.

#### References

1. *Gorbunova M.M.* Sravnitel'nyj analiz metodik ocenki urovnya konkurencii na rynke uslug // Sbornik izbrannykh statej nauchnoj sessii TUSUR. – 2020. – № 1-2. – S. 210–212.
2. *Gorynya E.V.* Sravnitel'nyj analiz kriteriev ocenki urovnya konkurencii // Nauka i biznes: puti razvitiya. – 2022. – № 3 (129). – S. 15–19.
3. *Smirnov E.N.* Ocenka intensivnosti konkurencii na urovne otdel'nogo predpriyatiya s primeneniem koncepcii zhiznennogo cikla // Strategiya predpriyatiya v kontekste povysheniya ego konkurentosposobnosti. – 2019. – № 8. – S. 49–53.
4. *Kalnitskaya I.V., Konyukova O.G.* Expanding the functional capabilities of ratio analysis in financial diagnostics of organizations // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. – 2025. – Vol. 18, No. 6. – P. 1104–1116.
5. *Konyukova O.G., Baratova F.F.* Ispol'zovanie statisticheskogo analiza dlya ocenki effektivnosti deyatel'nosti predpriyatij v srede programmirovaniya Python // Statistika i ekonomika. – 2025. – Т. 22, № 1. – С. 15–25.
6. *Galickaya Yu.N., Yaroshenko A.N.* Metody kompleksnoj ocenki effektivnosti biznesa v rossijskoj i mezhdunarodnoj praktike // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. – 2018. – № 44 (2). – С. 32–35.
7. *Kurilov K.Yu., Kurilova A.A.* K voprosu ob ocenke stoimosti krupnejshih rossijskih telekommunikacionnykh kompanij // Karel'skij nauchnyj zhurnal. – 2017. – Т. 6, № 1 (18). – С. 62–66.
8. *Ksenofontov A.A.* Primenenie metodov strategicheskogo analiza v deyatel'nosti sovremennoj kompanii // Innovacii i investicii. – 2022. – № 6. – С. 64–69.
9. *Sajmanova O.G., Sajmanov V.Yu., Osanov V.A., Shuvalova T.V.* Integrirovanie ekonomiko-matematicheskikh metodov v ocenku deyatel'nosti predpriyatij v regional'noj ekonomike // Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa. Seriya: Ekonomika. – 2024. – Т. 20, № 3 (78). – С. 27–30.
10. *Perova V.I., Kapustkina A.V.* Analiz dinamiki ekonomicheskoy deyatel'nosti krupnejshih kompanij Rossii na osnove metodov iskusstvennogo intellekta // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta imeni N.I. Lobachevskogo. Seriya: Social'nye nauki. – 2023. – № 2 (70). – С. 22–31.

Статья поступила в редакцию: 20.01.2026

Received: 20.01.2026

Статья принята к публикации: 22.01.2026

Accepted: 22.01.2026

## СОСТОЯНИЕ РЫНКА АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ РОССИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Левицкая Наталья Львовна<sup>1,2</sup>,

канд. экон. наук,

e-mail: nata\_levi@inbox.ru

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Брянский филиал, г. Брянск, Россия

<sup>2</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье рассматриваются социокультурные, экономические и регуляторные факторы формирования российского рынка алкогольной продукции, ключевые тенденции его функционирования. Отмечены существенные факторы формирования модели рынка алкогольной продукции, где пересекаются экономические интересы производителей и импортеров, преследующих в основном коммерческие выгоды, изменяющихся потребительских предпочтений и целей государственного регулирования алкогольного рынка. Автором систематизированы традиционные функции современного алкогольного рынка в России, освещены правовые аспекты государственного управления трансформацией данного сегмента рыночных отношений, проанализированы показатели динамики и структуры розничной продажи, производства, оборота и потребления алкогольной продукции, складывающиеся в настоящее время. Особое внимание уделено бюджетной составляющей в стоимости алкогольной продукции, ее роли как рычага воздействия на экономические и социальные процессы в обществе. Исследование демонстрирует необходимость государственного вмешательства в функционирование рынка алкогольной продукции, определяет фискальную значимость акцизного налогообложения, обозначает направления и перспективы дальнейшего развития государственного регулирования этого важного сектора экономики.*

**Ключевые слова:** алкогольная продукция, государственное регулирование, розничные продажи, акцизы, рынок, производитель, потребитель

## THE STATE OF THE ALCOHOL MARKET IN RUSSIA AND THE PROSPECTS FOR ITS STATE REGULATION

Levitskaya N.L.<sup>1,2</sup>,

candidate of economic sciences,

e-mail: nata\_levi@inbox.ru

<sup>1</sup>The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, branch in Bryansk, Bryansk, Russia

<sup>2</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*The article examines the sociocultural, economic, and regulatory factors shaping the Russian alcohol market and key trends in its functioning. The key factors shaping the alcohol market model, where the economic interests of producers and importers, primarily pursuing commercial gains, intersect with changing consumer preferences and the goals of state regulation of the alcohol market are highlighted. The author systematizes the traditional functions of the modern alcohol market in Russia, highlights the legal aspects of state management of the transformation of this segment of market relations, and analyzes the dynamics and structure of retail sales, production, circulation, and consumption of alcoholic beverages that are currently developing. Particular attention is paid to the budget component in the cost of alcoholic beverages and its role as a lever of influence on economic and social processes in society. The study demonstrates the need for government intervention in the functioning of*

*the alcohol market, determines the fiscal significance of excise taxation, and outlines the directions and prospects for the further development of state regulation of this important sector of the economy.*

**Keywords:** alcoholic beverages, government regulation, retail sales, excise taxes, market, producer, consumer

## Введение

Актуальность темы обусловлена необходимостью анализа современного состояния рынка алкогольной продукции с учетом его особой значимости для социально-экономического развития страны и выработки эффективных стратегий государственного регулирования в отрасли. В последние десятилетия российский рынок алкогольной продукции, переживая существенные трансформации, связанные с изменениями в законодательстве, социально-экономической сфере, регуляторной политике, представляет собой динамично развивающуюся подотрасль экономики, привлекающую внимание отечественных и зарубежных производителей благодаря значительным объемам производства и потребления. Производство и продажа подакцизных алкогольных товаров, а также ввоз этих товаров в страну имеет весьма специфическую бюджетную составляющую, которая влияет на формирование и государственного бюджета, и бюджета хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в этом сегменте экономики. Развитие цифровых технологий, рост популярности онлайн-торговли, мировые тренды в отрасли открывают новые возможности для дистрибуции алкогольных напитков, одновременно повышая конкуренцию. Смещение потребительских предпочтений, остающаяся релевантной проблема незаконного оборота, социальные аспекты потребления алкогольной продукции и влияние геэкономической ситуации формируют особенные черты развития рынка алкогольной продукции в России.

Цель статьи заключается в рассмотрении особенностей функционирования российского алкогольного рынка, выявлении ключевых тенденций и перспектив государственного регулирования оборота алкогольной продукции. Негативными последствиями ослабления контроля потребления алкоголя населением являются ухудшение здоровья граждан, рост преступности и усугубление социального неравенства, поэтому функционирование рынка алкогольной продукции воспринимается обществом неоднозначно. Современные потребители предъявляют повышенные требования к качеству, безопасности и ассортименту продукции, что формирует определенные тенденции алкогольного рынка и побуждает производителей внутри страны и импортеров адаптироваться к изменяющимся условиям потребления и продажи. Необходимость государственного вмешательства в функционирование данного рыночного сегмента обусловлена стремлением обеспечить защиту общественного здоровья, поддержание социального порядка и реализуется в рамках регуляторной политики, повышая вклад алкогольного рынка в экономическое развитие государства.

## Особенности формирования и трансформации российского рынка алкогольной продукции

Рынок алкогольной продукции представляет собой экономический институт, охватывающий широкий спектр общественных отношений в процессе товарообмена между производителями, дистрибьюторами и конечными потребителями [1]. Современный российский рынок алкоголя сформировался под влиянием экономических кризисов и внешних ограничений (санкций), трансформировался под воздействием государственного регулирования и возрастания интереса населения к здоровому образу жизни. На протяжении всего времени существования алкогольный рынок развивается под воздействием, главным образом, социокультурных, экономических и регуляторных факторов.

Социокультурные факторы алкогольного рынка складываются в силу исторических обычаев и устоев, предопределяются сформировавшейся моделью потребления. Поведенческий паттерн в ретроспективном аспекте относил Россию, где длительное время существовала традиция сочетания употребления водки и самогона с низкой интеграцией алкоголя в повседневную жизнь общества, к северной модели, опасной из-за последствий интоксикации, высокой смертности и сопутствующего деструктивного поведения. Процесс разрушения стереотипов был запущен в 1985–1987 годах во время жест-

кой антиалкогольной кампании, спровоцировавшей всплеск спекулятивной активности и нелегального оборота алкоголя. Было положено начало формирования стойкой тенденции сдвига к центральноевропейской модели, характеризующейся преимущественным потреблением пива часто и в больших количествах, и далее – к южной модели, в которой предпочтения отдаются частому потреблению слабого алкоголя в небольших количествах [2]. В роли экономических факторов, оказывающих влияние на структуру алкогольного рынка, выступают качество и виды доступного сырья для производства напитков, уровень доходов и демографические параметры населения, а также экономическая и конкурентная ситуация на рынке.

Регуляторные факторы в развитии алкогольного рынка всегда играли важную роль, поскольку чрезмерное употребление населением алкоголя негативно отражается на развитии общества, что обосновывает необходимость государственного вмешательства. Огосударствление оборота алкогольной продукции в России произошло в XV веке в связи с потребностью усиления роли института налогообложения [3], затем государственная монополия на производство и продажу алкоголя сменилась негативно зарекомендовавшей себя откупной системой, а в дальнейшем – акцизной системой контроля. Советский алкогольный рынок отличался полным централизованным регулированием производства в основном водки и крепких алкогольных напитков в рамках государственного заказа, что обеспечивало стабильные поступления в казну и социальный порядок. Несостоятельность государственного вмешательства в начале 1990-х годов показала, что суровые запреты неэффективны, а потеря государственного надзора и контроля над рыночным спросом предопределяет сокращение легального производства алкогольной продукции, снижение доходов бюджета и усугубляет социальные проблемы.

Развитие рынка алкогольной продукции в постперестроечный период представляется возможным разделить на периоды – ключевые этапы:

– «дикий» рынок (1990-е годы). Время анархии и хаоса на алкогольном рынке, когда на фоне глубоких экономических, политических и социальных потрясений, последствий антиалкогольной кампании образовался тотальный дефицит легальной алкогольной продукции, падение доходов населения диктовало спрос на любой алкоголь вне зависимости от его качества и происхождения. Этот период характеризуется массовым распространением суррогатов и самогона, избытком дешевого и часто некачественного импортного алкоголя, процветанием подпольных цехов по производству спирта, продажей фальсификата и «технических» спиртов. Отсутствие государственного регулирования создало условия для смешения легального и нелегального алкогольных рынков, вызвало всплеск потребления алкоголя, которое в 1994 году достигло пика – 14,6 л чистого спирта на человека, а доля теневого оборота алкоголя составляла до 60 %. Это привело к катастрофическим последствиям для здоровья нации, росту смертности [4];

– стабилизационная фаза (2000–2008 годы). В начале 2000-х годов на российском алкогольном рынке обозначился новый тренд, ознаменовавший поворотный переход от северной модели к более умеренному центральноевропейскому типу потребления алкоголя. После пика в 2001 году к середине 2000-х начался спад потребления алкоголя на душу населения и к 2008 году – значительное его сокращение. Качественные изменения на алкогольном рынке в части смены паттерна потребления выразились в спаде спроса на водку и в снижении объемов потребления вина, что компенсировалось ростом потребления самогона и пива, причем более 70 % всего потребляемого алкоголя приходилось на группу населения с более высоким доходом, менее обеспеченные отдавали предпочтение самогону [5]. Введение лицензирования, постепенное повышение акцизов, попытки упорядочения рынка государством способствовали появлению легальных крупных производителей, снижению доли суррогатов. Вследствие смещения предпочтений от крепкого алкоголя к слабоалкогольным напиткам отмечалось снижение уровня алкоголизации населения, особенно среди молодежи – в 2,3 раза, появление трендов на здоровый образ жизни;

– регуляторная фаза (2009–2018 годы). Активное государственное вмешательство в алкогольный рынок в этот период направлено на борьбу с нелегальной продукцией и снижение потребления через ужесточение лицензирования и контроля над производством, повышение акцизов, ограничения по времени и местам продажи, введение минимальных розничных цен и сдерживание рекламы, а также квотирование и установление запретов на дешевый спирт. Начавшиеся в экономике страны позитивные

процессы, нацеленные на экономический рост, оживление инвестиционной деятельности привели к тому, что к 2010 году в России окончательно сложилась центральноевропейская модель потребления алкоголя [6] – конкуренция на алкогольном рынке основывалась уже на выборе между водкой и пивом, фиксировался низкий спрос на самогон и вино. Усиление государственного регулирования с созданием Росалкогольрегулирования и введением ЕГАИС привело к сокращению размеров теневого рынка, и постепенно алкоголь приобрел новую потребительскую роль в обществе, сместив предпочтения потребителей к более дешевым напиткам нетрадиционных категорий (медовуха, сидр). Рост цен на крепкий алкоголь, популяризация здорового образа жизни обозначили тенденцию к сокращению объемов производства и среднедушевого потребления [5]. В период 2011–2015 годов объем производства снизился примерно на 19 %, а розничные продажи водки и ликероводочных изделий сократились почти вдвое. После значительного сжатия алкогольного рынка под давлением экономических и регуляторных факторов к 2018 году наметился рост розничных продаж по большинству категорий с отмеченными сдвигами в сторону более дорогих и качественных напитков;

– адаптивная фаза (с 2019 года по настоящее время). Период характеризуется стабилизацией и приспособлением алкогольного рынка к логистическим и производственным вызовам, маркировочным и регуляторным требованиям, смещению структуры потребительского спроса. Место ушедших в 2022 году с российского рынка крупных международных поставщиков заняли поставки через механизмы параллельного импорта, увеличился импорт из дружественных стран. Адаптируясь к новым условиям, участники рынка успешно перестраивают цепочки поставок, инвестируют в местное производство и запуск новых продуктов, российские производители активно осваивают производство виски, джина, рома, текилы, крафтовых напитков и легких сортов пива [7]. Водка остается популярной, но растет интерес потребителей к коньяку, виски и шампанскому, фруктовым натуральным винам локальных производителей. Для борьбы с контрафактом и повышения прозрачности розничного оборота осуществляется цифровизация маркировки алкогольной продукции «Честный знак». В потребительском обществе обозначился заметный сдвиг в предпочтениях алкогольной продукции, при доминировании потребления пива возрастает спрос на качественные вина и развивается коктейльная культура, а продажи слабоалкогольных напитков (сидр, пуаре) несколько падают в связи с повышением акцизов. Доля лёгких напитков в структуре продаж алкогольной продукции возросла на 1,8 процентных пункта<sup>1</sup> и в 2024 году составила 91,5 %<sup>2</sup> против 89,7 % в 2019 году. При этом доля россиян, употребляющих алкоголь, снизилась с 60,2 % в 2020 году до 54,4 % в 2024 году<sup>3</sup>.

Во все времена российский алкогольный рынок демонстрировал устойчивую адаптацию к изменяющимся экономическим и социальным условиям в стране благодаря его функциям, которые в современной действительности проявляются в следующем (рисунок 1).

Практически все функции алкогольного рынка реализуются на основе использования Единой государственной автоматизированной информационной системы (ЕГАИС), предназначенной для учёта и контроля объемов производства и оборота алкогольной и спиртосодержащей продукции. Главной целью ЕГАИС является борьба с контрафактом, защита потребителей от подделок, обеспечение полноты налоговых поступлений в бюджетную систему и легального оборота с помощью уникальных кодов и обязательной регистрации каждой операции с алкогольной продукцией. Государственное регулирование производства и оборота алкогольной продукции осуществляется посредством совокупности нормативно-правовых актов, каждый из которых несет свою важную специфическую регулятивную функцию, определяя «правила игры» на рынке (таблица 1).

<sup>1</sup> По расчетам автора на основе официальных данных.

<sup>2</sup> Государственный доклад «О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Российской Федерации в 2024 году» // Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. 2025. – URL: [https://gospotrebnadzor.ru/documents/details.php?ELEMENT\\_ID=30171](https://gospotrebnadzor.ru/documents/details.php?ELEMENT_ID=30171) (дата обращения: 23.12.2025). – Текст: электронный.

<sup>3</sup> Данные Росстата: россияне стали меньше пить // Эксперт.Медиа. – 2025. – 31 марта. – URL: <https://expert.ru/news/dannye-rosstata-pokazali-sokrashchenie-doli-pyushchikh-rossiyan/> (дата обращения: 23.12.2025). – Текст: электронный.

<p><b>регулирующая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• воздействие на производство, оборот и потребление алкоголя с целью сокращения теневого сектора, увеличения доходов бюджета, защиты здоровья населения с использованием инструментов лицензирования, минимальных цен, акцизов и ограничения времени продажи</li> </ul>	<p><b>посредническая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• связывание производителя с потребителем через оптовые и розничные звенья (дистрибьютеры, магазины, бары, рестораны), обеспечение логистики и маркетинга, создание дополнительных посреднических звеньев через параллельный импорт и альтернативные каналы поставок</li> </ul>	<p><b>интегрирующая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• объединение всех участников (производителей, импортеров, оптовиков, розницы) в единое информационное пространство оборота алкогольной продукции (ЕГАИС) для борьбы с контрафактом и обеспечения прозрачности налоговых поступлений в бюджетную систему</li> </ul>	<p><b>стимулирующая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конкуренция и спрос побуждают производителей к инновациям, повышению качества продукции, расширению ассортимента, созданию рабочих мест</li> <li>• фискальные сборы и государственное управление потреблением стимулирует легализацию и контроль</li> </ul>	<p><b>контролирующая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отслеживание и учет алкогольной продукции на всех этапах пути от производства до продажи (ЕГАИС), контроль в процессе лицензирования при соблюдении норм и ограничений с целью защиты граждан от подделок и борьбы с нелегальным оборотом</li> </ul>
<p><b>информационная</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбор данных о производстве, движении и продаже каждой бутылки алкоголя, обеспечение прозрачности цепочек поставок, позволяет потребителям проверять подлинность продукции через QR-коды, контролировать обороты и собирать статистические данные для анализа рынка</li> </ul>	<p><b>социальная</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает граждан продуктом для досуга и ритуалов, генерирует значительные платежи в бюджет, создает рабочие места, составляет культурные традиции, но несет и негативные социальные издержки (проблемы со здоровьем, рост преступности и рост нагрузки на социальные службы)</li> </ul>	<p><b>ценообразующая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• функция определяется взаимодействием государственного регулирования, экономических трендов, конкуренции, локализации производства и потребительского спроса на разные ценовые сегменты, где доминирование средних и низких цен становится ключевым драйвером</li> </ul>	<p><b>распределительная</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• управление законным и прозрачным движением алкогольной продукции с фиксацией всех операций в системе ЕГАИС при разделении функций между производителем при отгрузке, оптовиком при получении и отгрузке, магазином при получении и продаже</li> </ul>	<p><b>санирующая</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• очищение рынка от нелегальной продукции, борьба с фальсификатом и обеспечение прозрачности, оздоровление рынка алкоголя, исключение недобросовестных игроков, усложнение незаконной деятельности, упорядочивание государством рынка через систему ЕГАИС</li> </ul>

Рисунок 1 – Функции современного рынка алкогольной продукции в России<sup>4</sup>

Таблица 1 – Правовая основа государственного регулирования алкогольного рынка России<sup>5</sup>

Название федерального закона/нормативно-правового акта	Сфера регулирования/значение
Федеральный закон от 22.11.1995 № 171-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции»	Устанавливает основы государственного регулирования производства, оборота и потребления алкогольной продукции, лицензирования и проведения акцизной политики. Играет ключевую роль в формировании прозрачности рынка и предотвращении незаконного производства и продажи алкоголя. Запрещает продажу алкоголя несовершеннолетним. Является основой статистического анализа объемов производства и продаж, выявления участников нелегального оборота алкогольной продукции
Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О техническом регулировании»	Устанавливает единую систему обязательных требований к продукции и процессам производства на основе технических регламентов качества. Позволяет выявлять несоответствия правилам сертификации, маркировки и декларирования продукции. Обеспечивает безопасность алкогольной продукции для потребителя
Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025), часть вторая, глава 22 «Акцизы»	Определяет перечень подакцизной спиртосодержащей и алкогольной продукции, пива и виноматериалов. Устанавливает правила налогового регулирования, влияет на ценообразование в отрасли и прибыльность производителей
Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О рекламе», статья 21 «Реклама алкогольной продукции»	Устанавливает особые требования к рекламе алкогольной продукции по содержанию, местам, порядку и времени размещения. Регламентирует проведение рекламных акций, ограничивая влияние рекламы на потребление и спрос на рынке

<sup>4</sup> Составлено автором на основе анализа текста Федерального закона от 22.11.1995 №171-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» ([https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8368/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8368/)).

<sup>5</sup> Составлено автором на основе анализа текста федеральных законов, размещенных на официальном сайте Справочно-правовой системы КонсультантПлюс. 2025 (<https://www.consultant.ru/>).

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 15.10.2025) «Об образовании в Российской Федерации», статья 41 «Охрана здоровья обучающихся»	Запрещает потребление алкоголя в образовательных организациях и на прилегающих территориях, а также в местах проведения мероприятий с участием обучающихся. Провозглашает запрет на торговлю и распитие спиртного в школах, вузах, колледжах, требование пропаганды здорового образа жизни и отказа от алкоголя
Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», статьи 18 и 33	Накладывает ограничения в процедурах закупок алкогольной продукции, требуя описать конкретные нужды и обосновать необходимость закупки этих товаров заказчиками – государственными органами и органами местного самоуправления, казенными, бюджетными и автономными учреждениями, унитарными предприятиями и юридическими лицами, финансируемыми из бюджета и внебюджетных фондов
Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», статьи 2, 3.1–4	Устанавливает меры национального режима на закупку алкогольной продукции, регламентирует способы закупок и налагает запрет на закупку для служебных нужд для государственных компаний, государственных корпораций, естественных монополий, организаций с долей РФ или субъекта РФ в капитале более 50 %, бюджетных учреждений и федеральных государственных унитарных предприятий особой важности
Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 07.07.2025) «О защите прав потребителей», статьи 3, 8, 10, 14, 18	Не позволяет возвращать приобретенную алкогольную продукцию надлежащего качества. Устанавливает право потребителя требовать замены, соразмерного снижения цены или возврата денег за приобретенную алкогольную продукцию, если обнаружился недостаток (повреждена упаковка, акцизная марка) или другие дефекты
Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 15.12.2025), статьи 20.20, 20.21, 20.22, 14.16	Определяет наказание за правонарушения, связанные с употреблением алкогольной продукции в общественных местах, появление в состоянии опьянения, оскорбляющем человеческое достоинство. Устанавливает ответственность за нарушение правил продажи спиртосодержащей и алкогольной продукции
Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 17.11.2025), статьи 23, 264.1, 264, 171.3, 171.4	Связывает алкоголь с отягчением ответственности за преступления, совершенные в состоянии опьянения, в т.ч. вождение в нетрезвом виде, повлекшее тяжкие последствия, незаконное производство, оборот и розничная продажа алкоголя

Регулирование алкогольного рынка в России носит всеобщий и комплексный характер, затрагивает практически все сферы жизни общества, что объясняет столь разнообразный перечень нормативных актов, регламентирующих производство, оборот и потребление алкогольной продукции, обеспечивает рост официальной продажи и улучшение качества.

### Современное состояние, фискальная значимость и развитие государственного регулирования рынка алкогольной продукции

Оборот алкогольной продукции, под которым понимают весь цикл ее движения от производителя/импортера до потребителя, осуществляемый в условиях свободной конкуренции с учетом функционирования рыночных механизмов и адекватной системы ценообразования, за последние пять лет показывает значительный рост. За 2020–2024 годы темп роста объема продаж в стоимостном выражении составил 151,2 % и возрос с 2279,1 млрд руб. до 3446,9 млрд руб., что произошло в большей степени за счет увеличения средней розничной цены за единицу алкогольной продукции, включающей акциз, поскольку темп роста физического объема продаж (117,1 %) и производства (114,8 %) был существенно ниже (рисунок 2).

Общий объем производства алкогольной продукции возрос с 968,2 млн дал до рекордных 1,1 млрд дал. Рост объемов производства зафиксирован в группе «вина» – на 14 % (вина виноградные – 8,6 %, вина игристые – 24,7 %, вина ликерные – 29,6 %), «напитки брожения» – на 12,2 % (пиво – 10,3 %, пивные напитки – 22,5 %, сидр, пуаре, медовуха – на 43,8 %) и в группе «спиртные напитки» – на 8,2 % (водка – 3,1 %, коньяк – 10,2 %, виски – 23,7 %, ром – 36,5 %, кальвадос – 70,4 %, джин – 10,6 %, ликероводочные изделия – 28,7 %, другие напитки – 43,1 %)<sup>6</sup>.

С ростом данных показателей взаимосвязано и увеличение физического объема легальных розничных продаж. Несмотря на снижение реальных доходов потребителей, сложные экономические условия, со-

<sup>6</sup> Итоговый доклад о результатах деятельности Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками в 2024 году // Федеральная служба по контролю за алкогольным и табачным рынками. 2025. – URL: <https://fsrar.gov.ru/information/doklady-i-otchety> (дата обращения: 23.12.2025). – Текст: электронный.

крашение импорта, наблюдается устойчивая тенденция роста продаж на душу населения с учетом крепости напитков. Показатель розничной продажи алкогольной продукции с 2019 года возрос на 12,8 % и его значение в 2024 году составляет 6,8 литра чистого спирта этанола в среднем на душу населения (рисунок 3).

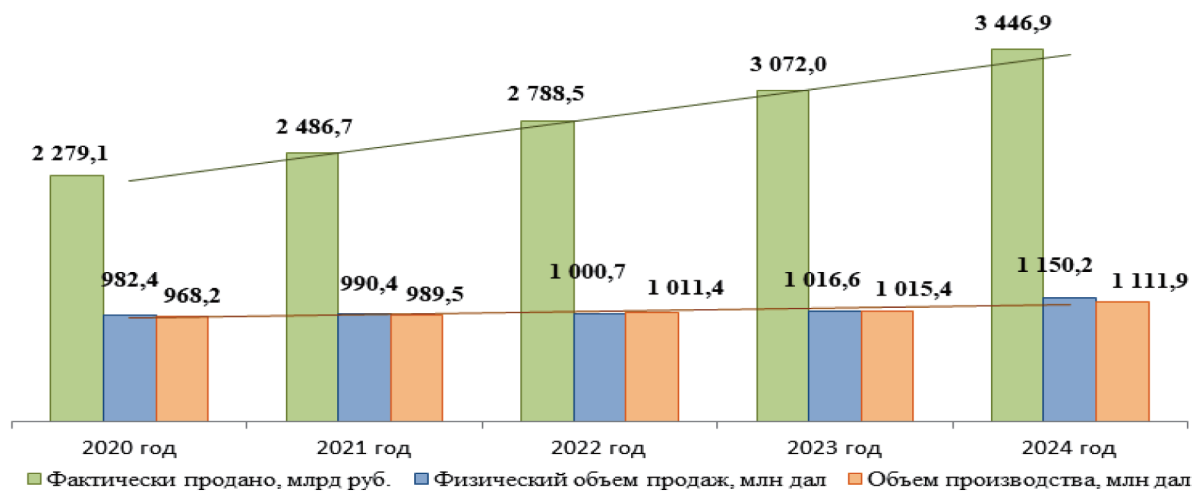


Рисунок 2 – Розничная продажа алкогольной продукции в России<sup>7</sup>

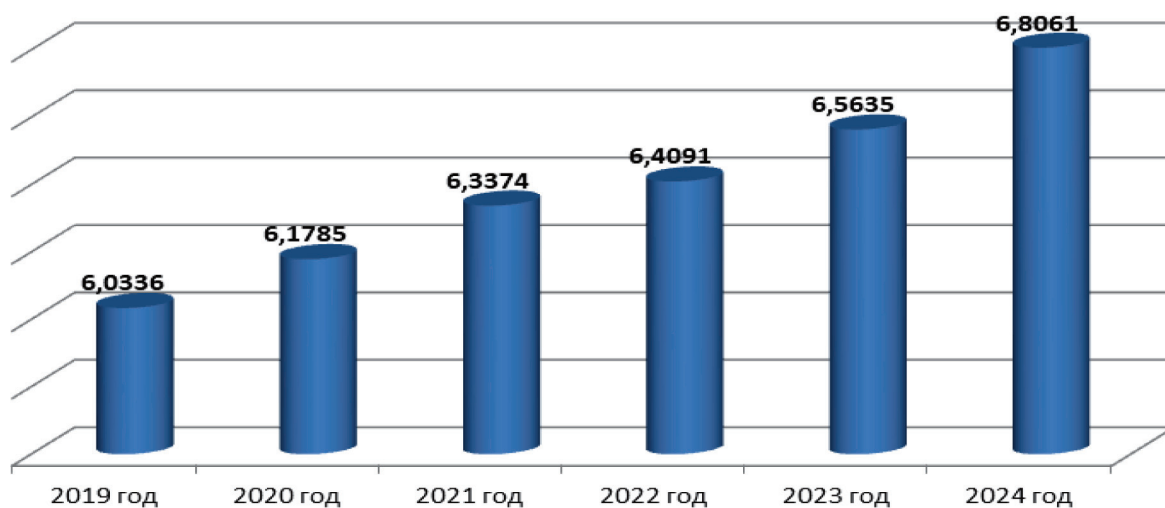


Рисунок 3 – Розничная продажа алкогольной продукции в России на душу населения (в литрах этанола)<sup>8</sup>

В структуре продаж алкогольной продукции по видам традиционно превалирует пиво, на его долю приходится около  $\frac{3}{4}$  всего объема продаж алкогольной продукции в натуральном выражении (в 2024 году – 78,5 %, в 2023 году – 74,8 %), что объясняется его доступностью и разнообразием предложения. Изменения в общественном сознании, культуре потребления и продвижение инициатив по улучшению общественного здоровья сместили предпочтения потребителей, переориентировав их от крепких спиртных напитков в сторону более натуральных игристых вин, шампанского и виноградного вина (рисунок 4).

<sup>7</sup> Составлено автором по официальным данным Федеральной службы по контролю за алкогольным и табачным рынками, Федеральной службы государственной статистики.

<sup>8</sup> Составлено автором по данным Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) (<https://www.fedstat.ru/indicator/59721>).

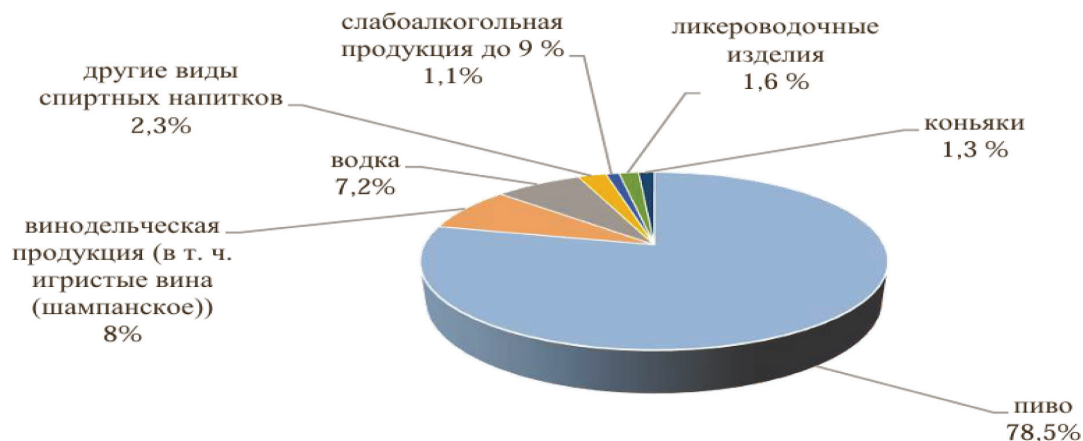


Рисунок 4 – Структура продаж алкогольной продукции в России в 2024 году<sup>9</sup>

За 11 месяцев 2025 года, по оценкам специалистов, розничная продажа алкогольной продукции в России снизилась на 9,8 % в годовом натуральном выражении в сравнении с аналогичным периодом прошлого года: водки и коньяка продано меньше на 3,5 и 9,1 %, виноградных и игристых вин – на 1,5 и 2,7 % соответственно. Сразу пять крупных производителей алкоголя уведомили ритейлеров о грядущем повышении отпускных цен из-за роста акцизов, увеличения себестоимости производства и налоговой нагрузки. Уже в январе 2026 года алкогольная продукция на торговых полках может подорожать в среднем на 10–17 %<sup>10</sup>.

В розничной цене алкогольной продукции значительный удельный вес приходится на бюджетную составляющую. Доля акциза в стоимости единицы продукции варьируется в зависимости от категории алкогольного напитка, его крепости, качества и стоимости. Так, для крепкого алкогольного напитка она составляет 50–60 %, для алкоголя более высокого качества и более дорогостоящего доля акциза в цене ниже и наоборот. Участники алкогольного рынка при ведении бизнеса несут издержки, связанные с лицензированием, закупкой специального оборудования, обучением персонала правилам оформления документов, контроля и учета, за нарушение которых предусмотрены очень высокие штрафы, уголовная ответственность и конфискация товара. Особые правила торговли, установление минимальных розничных цен, строгие ограничения на проведение рекламных кампаний [8] усложняют продвижение алкогольной продукции, требуют альтернативных маркетинговых решений и конкурентоспособной ценовой стратегии.

Постоянно возрастающие ставки акцизов призваны уменьшать потребление алкоголя населением страны для снижения в долгосрочной перспективе нагрузки на систему здравоохранения и социального обеспечения. Удельный вес акцизов на алкогольную продукцию, ввозимую, производимую и реализуемую на территории страны, составляет около 5 % в общем объеме поступления косвенных налогов. В структуре налоговых доходов акцизы занимают шестое место [9], что подтверждает их фискальную значимость, большая часть (76–79 %) из них зачисляется в консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации<sup>11</sup>. В целом объемы поступления акцизов на алкогольную и спирто-содержащую продукцию в бюджетную систему ежегодно возрастают с 419,2 млрд руб. в 2019 году до 624,8 млрд руб. в 2024 году, общий темп роста составил 149 % (рисунок 5).

Фундаментальным фактором, определяющим бизнес-модель продавца и формирующим потребительское поведение, является комплексная система регулирования производства и продаж алкоголь-

<sup>9</sup> Государственный доклад «О состоянии санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Российской Федерации в 2024 году» // Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. 2025. – URL: [https://rospotrebnadzor.ru/documents/details.php?ELEMENT\\_ID=30171](https://rospotrebnadzor.ru/documents/details.php?ELEMENT_ID=30171) (дата обращения: 23.12.2025). – Текст: электронный.

<sup>10</sup> Продажи алкоголя с начала года в России снизились почти на 10 % // Коммерсантъ. 2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8291903> (дата обращения: 23.12.2025). – Текст: электронный.

<sup>11</sup> По расчетам автора за 2019–2024 годы на основании сведений официального сайта Федерального казначейства (<https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov>).

ной продукции, которая одновременно встраивается в механизм формирования доходов бюджетной системы и становится действенным инструментом государственного регулирования. Стремление государства к более активному вмешательству в функционирование алкогольного рынка и всеобъемлющему управлению этим социально значимым и чувствительным сектором, используя инструменты как экономического, так и административного характера, трудно переоценить.

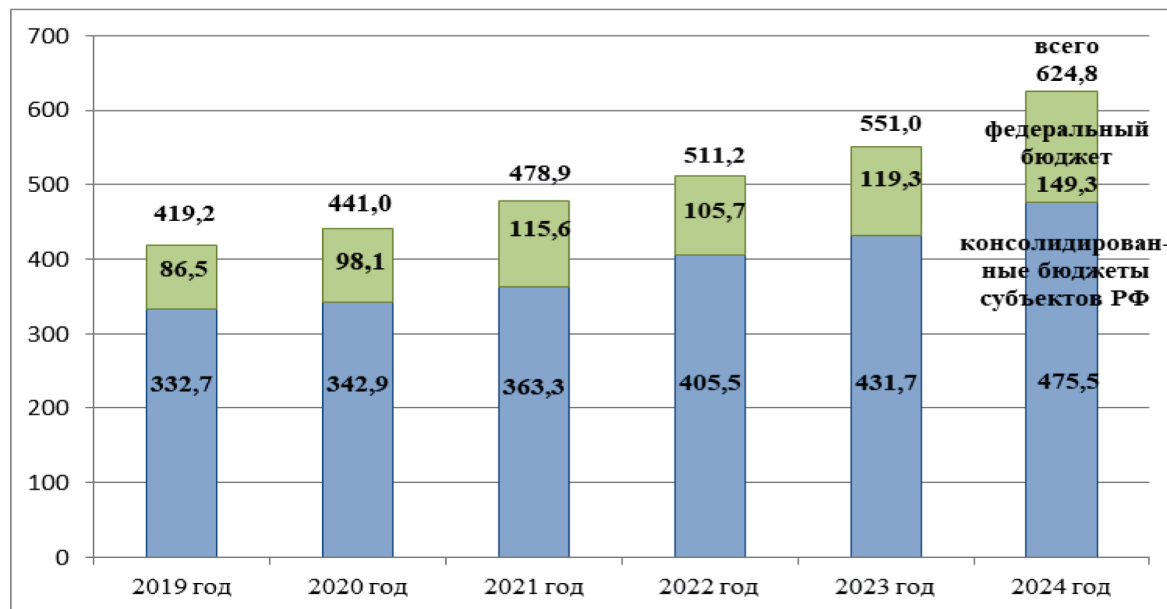


Рисунок 5 – Поступления акцизов на алкогольную продукцию в консолидированный бюджет Российской Федерации, млрд руб.<sup>12</sup>

В качестве перспектив государственного регулирования российского алкогольного рынка, направленных на увеличение доходов бюджета, снижение вреда для здоровья населения и борьбу с нелегальным оборотом алкогольной продукции, отметим следующие меры:

- дальнейшее повышение налоговой нагрузки за счет роста ставок акцизов на вино, крепкий алкоголь и пиво, что позволит увеличить поступления в федеральный и региональные бюджеты (ставки акцизов для всех категорий алкогольной продукции с 01.01.2026 увеличатся на 8,9–31 %);

- постоянное повышение минимальных розничных цен на крепкий алкоголь с целью вытеснения дешевого нелегального продукта и снижения его доступности (новое повышение с 01.01.2026 для водки крепостью 37–40 % с 349 руб. до 409 руб., коньяка – с 651 руб. до 755 руб., бренди – с 472 руб. до 605 руб. за бутылку);

- усиление федерального государственного контроля и надзора за производством и оборотом алкогольной продукции, направленное на борьбу с контрафактом, обеспечение прозрачности и легальности рынка (с 01.01.2026 повышается до 1,5 млн руб. размер государственной пошлины за переоформление лицензий, легальность оборота пива и слабоалкогольных напитков будет подтверждаться в Государственной информационной системе мониторинга за оборотом товаров (ГИС МТ));

- ужесточение административных ограничений оборота алкогольной продукции – введение в некоторых регионах запретов на розничную продажу для снижения потребления в значимые даты, возрастных ограничений для покупки алкогольной продукции, а также возможный запрет скидок, ограничение выкладки в прикассовых зонах и усиление ответственности за продажу непищевой спиртосодержащей продукции.

<sup>12</sup> Составлено автором по данным Отчетов об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации и бюджетов государственных внебюджетных фондов // Федеральное казначейство. 2025 (<https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetrov-konsolidirovannyj-byudzhety-rosstoyan-tyeh-fondov>).

### Заключение

Как показало исследование, рынок алкогольной продукции в России представляет собой динамично развивающийся сектор экономики, предоставляющий уникальные возможности для государственного регулирования. За последние десятилетия в культуре потребления алкоголя произошли значительные изменения, переориентация потребительских предпочтений на более натуральные и менее крепкие напитки, переход к умеренному, более цивилизованному и эстетичному типу потребления, что демонстрирует позитивную с точки зрения общественного здоровья трансформацию модели потребления от северной к южной. Производители адаптируют свои предложения на рынке к изменяющимся запросам потребителей и усложняющейся геоэкономической обстановке, улучшая качество продукции, развивая локальное производство и вводя инновационные решения, что открывает возможности для отечественных брендов укрепить свои позиции на алкогольном рынке. Государство, используя рычаги ценообразования для балансирования между фискальными интересами и социальными целями, в дальнейшем будет повышать ставки акцизов на отдельные виды алкогольной продукции, минимальные розничные цены на крепкий алкоголь с целью вытеснения дешевого нелегального продукта. Для более эффективной борьбы с контрафактной продукцией развитие получают федеральные автоматизированные информационные системы прослеживания оборота и надзора за производством алкогольной продукции, доказавшие свою действенность. Система государственного контроля будет усилена посредством ужесточения административных ограничений на оборот алкогольной продукции и ответственности в сфере розничной торговли.

### Список литературы

1. Дианов Д.В. Методологическая база факторного и структурного анализа рынка алкогольной продукции // Вопросы региональной экономики. – 2023. – № 1 (54). – С. 15–26.
2. Горячева Н.В. Модель потребления алкоголя в России // Социологический журнал. – 2023. – № 4. – С. 101–107.
3. Оришев А.Б. Пивоварение в экономике России: от Средневековья до Первой мировой войны // Бизнес и дизайн ревю. – 2023. – № 2 (30). – С. 51–64.
4. Радаев В.В. Алкогольные циклы: динамика потребления алкоголя в советской и постсоветской России, 1980–2010-е годы // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2022. – № 3. – С. 327–351.
5. Кондратенко В.А., Рощина Я.М. Можем ли мы объяснить различия в моделях потребления алкоголя: обзор теоретических подходов // Экономическая социология. – 2021. – Т. 22, № 3. – С. 129–157.
6. Радаев В.В., Рощина Я.М. Измерение потребления алкоголя как методологическая проблема // Социология: методология, методы, математическое моделирование (Социология:4М). – 2019. – № 48. – С. 7–57.
7. Байков И.А. Современное состояние алкогольной промышленности России // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и Право. – 2025. – № 4. – С. 12–15.
8. Филина А.С. Регулирование алкогольного рынка России в условиях современного развития экономики // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 7. – С. 420–426.
9. Кириллова Е.В. Акцизы на алкогольную и спиртосодержащую продукцию: фискальная значимость, проблемы взимания и пути их решения // Налоги и налогообложение. – 2020. – № 3. – С. 17–30.

### References

1. Dianov D.V. Metodologicheskaya baza faktornogo i strukturnogo analiza rynka alkohol'noj produkcii // Voprosy regional'noj ekonomiki. – 2023. – № 1 (54). – S. 15–26.
2. Goryacheva N.V. Model' potrebleniya alkogolya v Rossii // Sociologicheskij zhurnal. – 2023. – № 4. – S. 101–107.
3. Orishev A.B. Pivovarenie v ekonomike Rossii: ot Srednevekov'ya do Pervoj mirovoj vojny // Biznes i dizajn revyu. – 2023. – № 2 (30). – S. 51–64.
4. Radaev V.V. Alkohol'nye cikly: dinamika potrebleniya alkogolya v sovetskoj i postsovetskoj Rossii, 1980–2010-e gody // Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i social'nye peremenu. – 2022. – № 3. – S. 327–351.

5. *Kondratenko V.A., Roshchina Ya.M.* Mozhem li my ob'yasnit' razlichiya v modelyah potrebleniya alkogolya: obzor teoreticheskikh podhodov // *Ekonomicheskaya sociologiya*. – 2021. – Т. 22, № 3. – С. 129–157.
6. *Radaev V.V., Roshchina Ya.M.* Izmerenie potrebleniya alkogolya kak metodologicheskaya problema // *Sociologiya: metodologiya, metody, matematicheskoe modelirovanie (Sociologiya:4M)*. – 2019. – № 48. – С. 7–57.
7. *Bajkov I.A.* Sovremennoe sostoyanie alkogol'noj promyshlennosti Rossii // *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki*. Seriya: *Ekonomika i Pravo*. – 2025. – № 4. – С. 12–15.
8. *Filina A.S.* Regulirovanie alkogol'nogo rynka Rossii v usloviyah sovremennogo razvitiya ekonomiki // *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki*. – 2021. – № 7. – С. 420–426.
9. *Kirillova E.V.* Akcizy na alkogol'nuyu i spirtosoderzhashchuyu produkciyu: fiskal'naya znachimost', problemy vzimaniya i puti ih resheniya // *Nalogi i nalogooblozhenie*. – 2020. – № 3. – С. 17–30.

Статья поступила в редакцию: 09.01.2026

Received: 09.01.2026

Статья принята к публикации: 16.01.2026

Accepted: 16.01.2026

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ РАЗВИТИЯ

Соболь Татьяна Сергеевна<sup>1,2</sup>,  
канд. экон. наук, доцент,  
e-mail: tsobol@muiv.ru

Тюкова Марина Юрьевна<sup>1</sup>,  
e-mail: 4736570@mail.ru

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

<sup>2</sup>Московский политехнический университет, г. Москва, Россия

*В статье проведен анализ состояния государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, отмечена важность и сложность проблем в одной из значимых сфер социально-экономической инфраструктуры страны, напрямую влияющей на уровень и качество жизни населения. Авторами выявлены основные проблемы ЖКХ, требующие реформирования, актуализированы цели и направления современной государственной программы реформирования ЖКХ, проанализированы современные формы участия частного сектора, позволяющего не только ускорить темпы модернизации, но и внедрить в отрасль элементы коммерческой эффективности. Проведен анализ и оценка состояния современной государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства РФ, выявлены основные системные проблемы ЖКХ, требующие реформирования: финансовая, инфраструктурная, организационная, правовая и социальная. Решение обозначенных проблем требует не просто точечных корректировок, а глубокой системной трансформации. Проведена оценка эффективности выполнения программных мероприятий по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации, отмечена позитивная динамика реформ. Проанализированы перспективы развития государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации, авторами предложен комплекс направлений ее развития с учетом адаптации к современным реалиям развития экономики.*

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ), современное состояние государственной программы реформирования ЖКХ РФ, основные проблемы ЖКХ, федеральный бюджет, программа реформирования ЖКХ, модернизация инфраструктуры, причины финансового дефицита

## THE CURRENT STATE OF THE STATE PROGRAM FOR REFORMING THE HOUSING AND UTILITIES SECTOR OF THE RUSSIAN FEDERATION AND ITS DEVELOPMENT PROSPECTS

Sobol T.S.<sup>1,2</sup>,  
candidate of economic sciences, associate professor,  
e-mail: tsobol@muiv.ru

Tyukova M.Y.<sup>1</sup>,  
e-mail: 4736570@mail.ru

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

<sup>2</sup>Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

*The article analyzes the state of the state program for reforming the housing and communal services of the Russian Federation, noting the importance and complexity of problems in one of the significant areas of the country's socio-economic infrastructure, which directly affects the standard and quality of life of the population. The authors*

*identified the main problems in the housing and communal services that require reform, updated the goals and directions of the current state program for reforming the housing and communal services, and analyzed modern forms of private sector participation that allow not only to accelerate the pace of modernization, but also to introduce elements of commercial efficiency into the industry. An analysis of the current state of the Russian Federation's housing and communal services reform program was conducted, and the main systemic problems of the housing and communal services requiring reform were identified: financial, infrastructural, organizational, legal, and social. Addressing these identified issues requires not just targeted adjustments, but a profound systemic transformation. The effectiveness of programmatic measures to reform the housing and communal services in the Russian Federation has been assessed, and positive reform momentum has been noted. The prospects for the development of the state program for housing and communal services reform in the Russian Federation are analyzed, and a set of directions for its development, taking into account adaptation to modern economic realities have been proposed.*

**Keywords:** housing and communal services (HCS), the current state of the state program for reforming the housing and communal services sector in the Russian Federation, the main problems of the housing and communal services sector, the Federal budget, the housing and communal services reform program, infrastructure modernization, reasons for the financial deficit

## Введение

Актуальность темы обусловлена важностью и сложностью проблем в одной из значимых сфер социально-экономической инфраструктуры страны, напрямую влияющей на уровень и качество жизни населения. Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) обоснованно является одной из наиболее значимых отраслей экономики страны, традиционно характеризующейся высокой степенью износа инженерных сетей, недостаточной энергоэффективностью, низкой прозрачностью тарифообразования и ограниченной эффективностью управления. Эти проблемы обостряются на фоне роста требований со стороны общества к качеству коммунальных услуг, а также необходимости устойчивого развития территорий.

На протяжении последних десятилетий отсутствие системного подхода к модернизации ЖКХ привело к накоплению критических проблем, требующих комплексного решения. Государственная программа реформирования ЖКХ выступает как инструмент, направленный на преодоление инфраструктурной деградации, развитие конкурентной среды, цифровизацию отрасли и формирование механизмов партнёрства между государством, бизнесом и населением.

Особую актуальность тема исследования приобретает в условиях растущей социальной напряжённости, связанной с ростом тарифов, частыми авариями на коммунальных сетях и дефицитом инвестиций в жилищный фонд. Повышение эффективности функционирования ЖКХ – это не только задача технического характера, но и важнейший элемент национальной политики в сфере устойчивого развития, социальной справедливости и доверия к органам власти.

Цель статьи заключается в оценке эффективности выполнения программных мероприятий по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации и разработке перспектив развития государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации. Достижение поставленной цели предполагает последовательное решение следующих задач: анализ и оценка состояния современной государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства РФ; оценка эффективности выполнения программных мероприятий по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в РФ; выявление системных проблем и факторов, тормозящих реализацию государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в РФ и разработку основных направлений государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации.

## Состояние современной государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства

Сущность современной государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации состоит в разработке и внедрении комплекса мер, направленных на повы-

шение эффективности функционирования одной из ключевых отраслей, обеспечивающих жизнедеятельность населения страны. ЖКХ включает в себя огромную инфраструктуру, обслуживающую жилищный фонд, системы тепло-, водо- и энергоснабжения, а также канализацию, вывоз мусора и другие сопутствующие услуги [1]. Проблемы, накопившиеся в этой сфере, в течение десятилетий оставались без системного решения. Отсутствие обновления основных фондов, слабая экономическая модель, низкий уровень сервиса и непрозрачная тарифная политика создали необходимость комплексной государственной реформы.

Наиболее критичные проблемы жилищно-коммунального хозяйства, послужившие основанием для начала реформ, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные проблемы ЖКХ, требующие реформирования<sup>1</sup>

Проблема	Описание
Износ инфраструктуры	Более 60 % коммунальных сетей требуют капитального ремонта или замены
Низкая эффективность управления	Отсутствие прозрачности, слабый контроль, неэффективные схемы управления
Ограниченный доступ к инвестициям	Отсутствие стимулов для бизнеса, риски окупаемости, высокие барьеры входа
Недостаточная прозрачность тарифов	Жалобы граждан на необоснованные платежи и отсутствие ясных расчетов
Слабая энергосберегающая политика	Потери тепла и воды, устаревшее оборудование и отсутствие учёта ресурсов

Решение обозначенных выше проблем требует не просто точечных корректировок, а глубокой системной трансформации. Государственная программа в этой связи ставит перед собой амбициозные цели, охватывающие как инфраструктурную, так и социальную составляющие реформ. Главный вектор направлен на обеспечение качественных и доступных коммунальных услуг, повышение доверия населения к управляющим организациям и устойчивое развитие территорий [1; 2].

Ключевые цели государственной программы систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Цели государственной программы реформирования ЖКХ<sup>2</sup>

Цель	Конкретизация
Повышение качества услуг	Обеспечение стабильного водо-, тепло- и электроснабжения
Обновление инфраструктуры	Модернизация коммунальных систем, капитальный ремонт жилья
Развитие конкуренции и управления	Внедрение цифровых платформ и новых моделей обслуживания
Повышение энергоэффективности	Использование современных технологий, снижение потребления ресурсов
Защита социально уязвимых слоёв населения	Адресная поддержка и субсидии при оплате услуг

Поставленные цели охватывают все уровни управления ЖКХ – от стратегического до муниципального. Предполагается не только улучшение технического состояния объектов, но и формирование эффективных механизмов регулирования и контроля. Кроме того, предусмотрено расширение прав потребителей и внедрение инновационных решений для автоматизации процессов.

Для достижения указанных целей программа включает в себя ряд приоритетных направлений, каждое из которых предполагает конкретные меры и механизмы [3]. Основные направления реализации государственной реформы приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Направления реализации программы

Направление	Меры
Капитальный ремонт жилья	Региональные программы капремонта, фонды, контроль со стороны собственников
Модернизация сетей	Инвестиции в замену труб, котельных, очистных сооружений
Развитие управления и сервисов	Повышение квалификации УК, внедрение CRM и ERP-систем
Цифровизация отрасли	Создание единой цифровой платформы ЖКХ, онлайн-услуги
Внедрение энергосберегающих технологий	Замена оборудования, установка счётчиков, реконструкция сетей

<sup>1</sup> Составлено авторами.

<sup>2</sup> Составлено авторами.

Каждое из направлений требует координации на уровне органов государственной власти, а также привлечения ресурсов из внебюджетных источников. Значительная часть нагрузки по модернизации ложится на региональные и муниципальные органы, в том числе в части надзора за деятельностью управляющих организаций. При этом программа предусматривает переход к новым формам экономического взаимодействия между государством и частным сектором, что должно обеспечить приток инвестиций в отрасль.

Привлечение частного капитала – это важнейшее условие успешной реализации реформ, особенно с учётом ограниченности бюджетных возможностей [4]. Государство создало юридические и финансовые механизмы, позволяющие бизнесу участвовать в модернизации и управлении объектами ЖКХ. Основные формы такого участия представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Формы участия частного капитала<sup>3</sup>

Механизм	Суть
Концессии	Частный бизнес управляет объектом на условиях возврата инвестиций
Государственно-частное партнёрство	Совместное финансирование проектов с распределением рисков
Контракт жизненного цикла	Частник отвечает за строительство, эксплуатацию и ремонт
Лизинг оборудования	Поставка и обслуживание инженерного оборудования на условиях аренды
Инвестиционные соглашения	Заключение договоров на модернизацию систем за счёт частных средств

Участие частного сектора позволяет не только ускорить темпы модернизации, но и внедрить в отрасль элементы коммерческой эффективности: снижение издержек, улучшение качества обслуживания, внедрение инновационных решений. При этом важным остаётся баланс интересов между инвестором, потребителем и государством, обеспечиваемый через договорные механизмы и государственный контроль.

Итоговая цель реформы – не только устранение накопленных проблем, но и формирование устойчивой, предсказуемой и прозрачной системы ЖКХ. Это предполагает достижение ощутимых социально-экономических результатов, отражающих эффективность проведённых преобразований. Ожидаемые эффекты суммированы в таблице 5.

Таблица 5 – Ожидаемые социально-экономические эффекты<sup>4</sup>

Эффект	Пояснение
Улучшение качества жизни	Комфортные условия проживания, снижение аварий
Рост инвестиционной привлекательности	Повышение рейтинга регионов, интерес со стороны инвесторов
Повышение энергоэффективности	Снижение расходов, экономия бюджета и платежей граждан
Прозрачность и доверие населения	Электронные сервисы, публичность тарифов и контроля
Сокращение бюджетной нагрузки	Уход от дотационной модели, перераспределение расходов на развитие

Таким образом, государственная программа реформирования жилищно-коммунального хозяйства представляет собой важнейший стратегический инструмент, нацеленный на комплексное преобразование одной из самых социально значимых отраслей экономики. Последовательная реализация её положений способна обеспечить не только техническое обновление, но и повышение качества жизни граждан, развитие регионов и укрепление доверия общества к институтам управления коммунальной сферой [5; 6].

### **Оценка эффективности выполнения программных мероприятий по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации**

Эффективная реализация программных мероприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации во многом определяется объемом и структурой финансирования. Важней-

<sup>3</sup> Составлено авторами.

<sup>4</sup> Составлено авторами.

шим условием устойчивой модернизации отрасли является наличие стабильного финансирования из различных источников – федерального, регионального и внебюджетного. Далее представлена таблица 6, отражающая динамику объемов финансового обеспечения программ реформирования ЖКХ за 2022–2024 годы.

Таблица 6 – Финансирование программ реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации в 2022–2024 гг. (в текущих ценах, млрд руб.)<sup>5</sup>

Год	Федеральный бюджет	Региональные бюджеты	Внебюджетные источники	Итого
2022	350	280	150	780
2023	370	300	165	835
2024	390	320	180	890

Анализ представленных данных позволяет отметить устойчивый рост совокупного финансирования на протяжении рассматриваемого периода. Общий объем средств, направленных на реализацию мероприятий по реформированию ЖКХ, увеличился с 780 млрд рублей в 2022 году до 890 млрд рублей в 2024 году, что составляет прирост на 14 % за три года. Данная динамика свидетельствует о последовательной политике государства, направленной на укрепление ресурсной базы жилищно-коммунального сектора.

Федеральный бюджет остается основным источником финансирования, его доля в совокупной структуре расходов составляет около 45 %. При этом его абсолютное значение выросло с 350 до 390 млрд рублей. Региональные бюджеты также демонстрируют рост объемов софинансирования: с 280 до 320 млрд рублей. Это подтверждает активное участие субъектов Российской Федерации в реализации программных задач в рамках распределения ответственности по вертикали власти.

Особого внимания заслуживает увеличение вкладов внебюджетных источников, таких как инвестиции частных компаний, концессионные соглашения, участие граждан в софинансировании капитального ремонта и благоустройства. Объем привлеченных внебюджетных средств увеличился с 150 млрд рублей в 2022 году до 180 млрд рублей в 2024 году, что указывает на укрепление механизмов государственно-частного партнерства в отрасли.

Таким образом, позитивная динамика финансового обеспечения программ реформирования ЖКХ в Российской Федерации в 2022–2024 годах является ключевым фактором успешного выполнения запланированных мероприятий. Повышение объемов финансирования из всех источников способствует системному обновлению инфраструктуры, внедрению цифровых решений, улучшению качества коммунальных услуг и формированию комфортной городской среды.

Однако одним из ключевых индикаторов эффективности программ реформирования жилищно-коммунального хозяйства является субъективная оценка населения, отражающая восприятие качества предоставляемых услуг. Уровень удовлетворённости граждан демонстрирует, насколько проводимые мероприятия соответствуют потребностям общества и в какой мере изменения ощущаются на бытовом уровне [6]. Данные, приведённые в таблице 7, позволяют оценить динамику общественного мнения по ряду критически важных направлений.

Таблица 7 – Уровень удовлетворённости граждан качеством услуг в сфере ЖКХ в 2022–2024 гг. (% опрошенных, положительно оценивших качество)<sup>6</sup>

Год	Качество услуг в МКД	Благоустройство дворов	Чистота и вывоз отходов	Прозрачность начислений
2022	58	52	64	49
2023	61	56	66	53
2024	65	60	68	58

<sup>5</sup> Источник: Национальный проект «Жильё и городская среда» (<https://minstroyrf.gov.ru/trades/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-zhilye-i-gorodskaya-sreda/>).

<sup>6</sup> Источник: Национальный проект «Жильё и городская среда» (<https://minstroyrf.gov.ru/trades/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-zhilye-i-gorodskaya-sreda/>).

Наибольшие изменения наблюдаются в сфере качества жилищно-коммунальных услуг в многоквартирных домах. Удовлетворённость граждан за три года выросла с 58 до 65 %. Это связано с улучшением состояния инженерных систем, проведением планового и капитального ремонта, повышением надёжности поставки ресурсов.

Не менее значимым является рост положительных оценок благоустройства дворовых территорий, который увеличился с 52 до 60 %. Это стало возможным благодаря активной реализации федерального проекта «Формирование комфортной городской среды», в рамках которого происходит озеленение, установка освещения, малых архитектурных форм, а также учёт мнения граждан при выборе объектов благоустройства.

Сфера обращения с твёрдыми коммунальными отходами также демонстрирует положительные изменения. Удовлетворённость населения по этому показателю выросла с 64 до 68 %. Это связано с развитием системы сортировки, внедрением раздельного сбора отходов, улучшением логистики и регулярности вывоза.

Особого внимания заслуживает динамика в части прозрачности начислений за жилищно-коммунальные услуги. Показатель вырос с 49 % в 2022 году до 58 % в 2024 году. Рост объясняется внедрением цифровых платформ (в частности ГИС ЖКХ), установкой приборов учёта и общей тенденцией к открытости деятельности управляющих компаний. Это направление играет важную роль в снижении уровня конфликтности между потребителями и поставщиками услуг.

В целом данные таблицы подтверждают, что реализация государственных программ в сфере ЖКХ имеет не только техническое, но и выраженное социальное измерение. Повышение уровня удовлетворённости граждан свидетельствует о росте доверия к системе управления, улучшении качества среды обитания и эффективности диалога между населением и органами власти.

Одним из показателей, позволяющих оценить эффективность реализации программных мероприятий в сфере ЖКХ, является количество обращений граждан, отражающее уровень проблемности отрасли и степень удовлетворённости качеством предоставляемых услуг. Снижение объема жалоб, особенно по ключевым направлениям (услуги, капитальный ремонт, вывоз отходов, начисления), свидетельствует о положительных сдвигах, достигнутых в результате системных реформ.

Далее представлена таблица 8, отражающая динамику обращений граждан по различным категориям за 2022–2024 годы.

Таблица 8 – Количество обращений граждан по вопросам ЖКХ в 2022–2024 гг. (в тыс.)<sup>7</sup>

Год	Жалобы на услуги	Жалобы на капитальный ремонт	Жалобы на вывоз мусора	Жалобы на начисления
2022	870	420	310	560
2023	810	380	290	510
2024	740	340	270	470

На протяжении трёх лет наблюдается устойчивая тенденция к снижению количества обращений по всем основным направлениям. Это свидетельствует о том, что меры по улучшению качества коммунальных услуг, модернизации инфраструктуры и цифровизации управления приносят конкретные положительные результаты.

Жалобы на услуги (включая отопление, водоснабжение, электроснабжение и т.п.) остаются наибольшими по объёму, но с 2022 по 2024 год они сократились на 130 тыс., что составляет снижение более чем на 14 %. Это может быть связано с улучшением технического состояния сетей и повышением оперативности реагирования аварийных служб.

В сфере капитального ремонта многоквартирных домов также зафиксировано уменьшение количества жалоб: с 420 тыс. в 2022 году до 340 тыс. в 2024 году. Снижение может быть связано с ростом прозрачности программ, улучшением качества подрядных работ и усилением контроля со стороны региональных операторов и самих собственников.

<sup>7</sup> Источник: Регионы России – социально-экономические показатели ([http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf)).

Жалобы, касающиеся вывоза мусора, сократились на 40 тыс. обращений. Это результат внедрения новой системы обращения с ТКО, расширения мощностей сортировочных станций и выстраивания стабильных логистических маршрутов.

Обращения по вопросам начислений демонстрируют схожую тенденцию: их количество снизилось на 90 тыс. за три года. Повышение прозрачности платежей, внедрение единых квитанций, автоматизация расчётов и доступ к информации через ГИС ЖКХ оказывают прямое влияние на снижение напряженности в отношениях между поставщиками услуг и потребителями.

Таким образом, анализ динамики обращений граждан позволяет сделать вывод о том, что реформирование ЖКХ имеет выраженный социальный эффект. Снижение числа жалоб говорит не только о количественном улучшении инфраструктуры, но и о качественном изменении системы управления отраслью, повышении доверия к поставщикам услуг и усилившейся обратной связи между государством и населением.

Рассмотрение эффективности реализации программных мероприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации за 2022–2024 годы позволяет сделать вывод о положительной динамике реформ.

### Системные проблемы и факторы, тормозящие реализацию государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации

В процессе реализации государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации были выявлены ключевые системные проблемы, значительно замедляющие достижение поставленных целей. Эти проблемы носят комплексный, межсекторальный характер и затрагивают технические, организационно-управленческие, правовые, финансовые и социальные аспекты функционирования ЖКХ. Их взаимосвязанность обуславливает необходимость комплексной оценки и представления в структурированном виде. Далее приведена обобщающая таблица 9, отражающая основные категории системных проблем, их содержание и специфику воздействия на ход реформ.

Таблица 9 – Основные системные проблемы реализации реформ ЖКХ в Российской Федерации<sup>8</sup>

Категория проблемы	Суть проблемы
Инфраструктурная	Высокий уровень износа инженерных сетей и жилого фонда (более 60%)
Финансовая	Недостаточность долгосрочного и стабильного финансирования, зависимость от бюджетных трансфертов
Организационная	Низкая квалификация кадров, слабая межведомственная координация, перегрузка полномочий на муниципальном уровне
Правовая	Фрагментарность нормативно-правовой базы, отсутствие механизмов принуждения к исполнению программ
Социальная	Недоверие граждан к управляющим организациям, низкий уровень вовлеченности в принятие решений

Инфраструктурная проблема является фундаментальной и системообразующей. По данным отраслевых аналитиков, износ инженерных сетей (водопровод, теплоснабжение, канализация) в ряде регионов превышает 70 %, а в среднем по стране он оценивается в более чем 60 %. Это приводит к высокой аварийности, росту эксплуатационных расходов и снижению надежности предоставляемых коммунальных услуг. Без масштабной модернизации физической инфраструктуры любые усилия по цифровизации и улучшению управления будут носить декоративный характер [6; 7].

Финансовые ограничения также оказывают ключевое тормозящее воздействие. Программа модернизации требует значительных инвестиций, в том числе на капитальный ремонт, замену сетей, внедрение энергоэффективных технологий и цифровые платформы. Однако устойчивые источники финансирования отсутствуют: отрасль остаётся зависимой от ежегодных бюджетных ассигнований, зачастую носит проектный характер без долгосрочного планирования, а участие частных инвесторов ограничено низкой рентабельностью проектов и высоким риском [8].

<sup>8</sup> Составлено авторами.

Организационные проблемы включают кадровый дефицит, слабую горизонтальную и вертикальную координацию, а также перегрузку функций на уровне муниципалитетов. Органы местного самоуправления часто не располагают достаточными ресурсами – как финансовыми, так и кадровыми – для выполнения задач по управлению жилищным фондом, организации капитального ремонта, контролю за подрядными организациями и работе с населением.

Правовые барьеры проявляются в виде пробелов в действующем законодательстве, отсутствии единых стандартов ответственности и механизмов принудительного исполнения региональных программ. Часто наблюдается размытость полномочий между различными уровнями власти, что провоцирует конфликты, административные задержки и юридическую неопределенность. Неадаптированность нормативной базы к современным условиям тормозит внедрение цифровых решений, а также блокирует участие частных и общественных структур в реализации программ [7].

Социальные препятствия касаются, в первую очередь, низкого уровня доверия населения к управляющим организациям и органам власти, что выражается в пассивности граждан, отказе от участия в собраниях, голосованиях и общественном контроле. Низкая вовлечённость усложняет реализацию программ благоустройства, снижает обратную связь и препятствует формированию устойчивой модели партнёрства между государством, бизнесом и населением.

Таким образом, системные проблемы реализации государственной программы реформирования ЖКХ представляют собой совокупность взаимосвязанных факторов, каждый из которых оказывает негативное влияние на общий результат. Для преодоления этих ограничений необходим не только рост бюджетных вложений, но и институциональные преобразования, повышение прозрачности, усиление межведомственного взаимодействия и развитие механизмов участия граждан в управлении городской средой.

Далее представлена сводная таблица 10, отражающая финансовый разрыв между плановой потребностью в инвестициях и фактически освоенными средствами в 2022–2024 годах.

Таблица 10 – Финансовые барьеры реализации государственной программы реформирования ЖКХ в 2022–2024 гг. (в млрд руб.)<sup>9</sup>

Год	Потребность в инвестициях	Фактически профинансировано	Дефицит финансирования
2022	1200	780	420
2023	1300	835	465
2024	1450	890	560

Анализ данных позволяет сделать вывод о том, что на протяжении трёх лет сохраняется устойчивая и значительная отрицательная разница между необходимыми и доступными средствами. В 2022 году дефицит составил 420 млрд рублей, в 2023 году он увеличился до 465 млрд, а в 2024 году достиг 560 млрд рублей. Таким образом, совокупный недофинансированный объём за три года превысил 1,4 трлн рублей. Это означает, что в условиях ограниченности финансирования реализация многих мероприятий осуществляется с отсрочкой, сокращением охвата или полным исключением из плана.

Основными причинами финансового дефицита являются:

- высокая стоимость капитального ремонта и реконструкции устаревших объектов инженерной инфраструктуры;
- отсутствие долгосрочных механизмов финансирования, ориентированных на инвестиционные циклы свыше 5 лет;
- ограниченность региональных и муниципальных бюджетов;
- недостаточная заинтересованность частных инвесторов из-за длительных сроков окупаемости и высоких регуляторных рисков;
- несовершенство механизмов государственно-частного партнёрства, включая концессии и энергосервисные контракты.

<sup>9</sup> Источник: Регионы России – социально-экономические показатели ([http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf)).

Кроме того, отсутствие чёткой увязки между стратегическими планами и реальным бюджетным обеспечением приводит к несвоевременному исполнению программ, растущей кредиторской задолженности и снижению доверия со стороны подрядных организаций и населения.

Таким образом, финансовый дефицит остаётся одним из главных ограничителей реформ в сфере ЖКХ. Преодоление данной проблемы требует пересмотра подходов к формированию и исполнению бюджетов, диверсификации источников финансирования, стимулирования привлечения частного капитала, создания целевых фондов модернизации и внедрения гибких инвестиционных инструментов с участием банков и институтов развития.

Одним из важнейших барьеров в реализации государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации является дефицит квалифицированных кадров. Уровень профессиональной подготовки, возрастной состав работников и доступность механизмов повышения квалификации оказывают непосредственное влияние на качество управления, выполнение технических задач и эффективность внедрения инновационных решений в сфере ЖКХ.

Далее представлена таблица 11, характеризующая текущее состояние кадрового потенциала в отрасли на 2024 год.

Таблица 11 – Состояние кадрового потенциала в сфере ЖКХ Российской Федерации на 2024 год<sup>10</sup>

Показатель	Значение (2024)
Доля специалистов с профильным образованием (%)	41
Средний возраст сотрудников (лет)	48
Доля вакантных должностей в отрасли (%)	22
Потребность в повышении квалификации (%)	63

Приведённые данные указывают на наличие сразу нескольких системных кадровых проблем.

Во-первых, менее половины работников (41 %) имеют профильное образование, что значительно ограничивает способность организаций ЖКХ справляться с современными требованиями в области эксплуатации, обслуживания и модернизации объектов. Это особенно критично в условиях внедрения автоматизированных систем управления, цифровых платформ и энергоэффективных технологий.

Во-вторых, средний возраст сотрудников достигает 48 лет, что свидетельствует о старении кадров и ограниченной привлекательности отрасли для молодых специалистов. Низкий уровень заработной платы, ограниченные социальные гарантии и высокая нагрузка препятствуют притоку квалифицированных кадров.

В-третьих, вакантность в отрасли составляет 22 %, это означает, что почти каждое пятое место в организациях ЖКХ остаётся незанятым. Это особенно актуально для малых городов и сельских территорий, где кадровый голод выражен наиболее остро и ведёт к снижению качества обслуживания населения.

Наконец, 63 % работников нуждаются в повышении квалификации, что указывает на значительный разрыв между современными профессиональными требованиями и фактическим уровнем подготовки специалистов. Это ограничивает потенциал внедрения реформ, повышает риск ошибок и аварий, а также снижает доверие населения к системе ЖКХ.

Таким образом, кадровая проблема в сфере ЖКХ является не только следствием демографических и экономических факторов, но и результатом отсутствия устойчивой государственной политики в области подготовки, мотивации и профессионального развития работников. Преодоление кадрового кризиса требует системных решений – создания отраслевой системы обучения и переподготовки, развития молодёжных программ, увеличения заработной платы, предоставления социальных преференций, а также стимулирования привлечения молодых специалистов через целевые образовательные траектории. Без решения этих задач устойчивое реформирование ЖКХ будет крайне затруднено.

Правовая основа играет ключевую роль в обеспечении эффективной реализации государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства. Однако анализ показывает, что дей-

<sup>10</sup> Источник: Регионы России – социально-экономические показатели ([http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf)).

ствующая нормативно-правовая база содержит значительное количество пробелов, противоречий и неадаптированных положений, которые тормозят внедрение современных инструментов управления, снижают исполнительскую дисциплину и создают условия для правовой неопределённости в отрасли [2].

Далее представлена таблица 12, раскрывающая основные правовые ограничения и их последствия для реформирования ЖКХ.

Таблица 12 – Правовые ограничения и их последствия для реализации реформ в сфере ЖКХ

Проблема	Последствия
Отсутствие ответственности за неисполнение региональных программ	Снижение дисциплины исполнения, срывы сроков, невыполнение планов
Размытость полномочий между уровнями власти	Перекалывание ответственности, дублирование функций, административные конфликты
Слабая правовая защита добросовестных исполнителей (УО, ТСЖ, подрядчиков)	Увеличение числа судебных споров, снижение деловой активности
Отсутствие механизмов регулярного обновления нормативных актов	Неактуальность правовых норм, правовая инерция, препятствия для инноваций

Одной из наиболее острых проблем является отсутствие действенного механизма ответственности за неисполнение региональных программ капитального ремонта, благоустройства или модернизации коммунальной инфраструктуры. На практике это приводит к срывам сроков, неисполнению целевых показателей и отсутствию последствий для должностных лиц и исполнителей. Такая ситуация подрывает доверие к системе в целом.

Не менее серьёзной проблемой остаётся размытость полномочий между федеральными, региональными и муниципальными уровнями власти. В условиях неясного распределения ответственности происходят дублирование функций, бюрократические задержки и конфликты компетенций, что препятствует слаженной реализации программных мероприятий.

Слабая правовая защита добросовестных исполнителей, включая управляющие организации, товарищества собственников жилья и подрядные организации, создаёт высокие правовые риски. Часто компании сталкиваются с неустойчивыми контрактными обязательствами, правовой незащищённостью при выполнении работ, затягиванием расчётов и неэффективной судебной практикой, что снижает их мотивацию участвовать в реформе.

Кроме того, отсутствие механизмов системного обновления нормативных актов приводит к правовой инерции. Многие акты, регулирующие сферу ЖКХ, устарели и не соответствуют текущему уровню цифровизации, технологических требований и новых форм хозяйствования (например, концессий или энергосервисных контрактов). Отсутствие гибкости законодательства мешает своевременному внедрению инновационных решений и снижает адаптивность всей системы.

Таким образом, правовые барьеры не только ограничивают эффективность исполнения государственных программ, но и формируют институциональную нестабильность. Решение данных проблем требует разработки единой концепции нормативного регулирования ЖКХ, регулярной актуализации правовых актов, внедрения системы санкций за неисполнение программ, а также юридической защиты участников реформ. Без устранения правовых противоречий реформирование будет сталкиваться с сопротивлением на всех уровнях – от региональной администрации до гражданского общества.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что реформирование жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации сталкивается с рядом глубоких, устойчивых и взаимосвязанных системных проблем, которые существенно ограничивают темпы и результативность преобразований. Несмотря на формальную структурированность государственной программы, на практике её исполнение сдерживается целым рядом факторов институционального, ресурсного, правового и социального характера.

Таким образом, для преодоления выявленных проблем необходим переход от локальных мер к комплексной институциональной трансформации отрасли. Реформа ЖКХ требует не только дополнительных ресурсов, но и обновления организационных моделей, правовых механизмов и управленче-

ских подходов. Лишь при условии системного, межуровневого и социально ориентированного подхода можно обеспечить устойчивость и эффективность проводимых преобразований.

### **Разработка основных направлений государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации**

Предложение комплекса действенных мероприятий государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в Российской Федерации должно учитывать как текущие проблемы отрасли, так и долгосрочные цели устойчивого развития. Основное внимание должно быть уделено модернизации инженерной инфраструктуры, повышению энергоэффективности, улучшению качества предоставляемых услуг, формированию конкурентной среды и обеспечению прозрачности в сфере ЖКХ.

В первую очередь необходимо провести всесторонний аудит состояния жилищно-коммунального хозяйства в регионах. Это позволит выявить наиболее проблемные участки инженерной и коммунальной инфраструктуры, определить уровень износа сетей, степень энергоэффективности жилого фонда и уровень удовлетворенности населения. На основе полученных данных следует разработать индивидуальные региональные дорожные карты модернизации ЖКХ.

Одним из ключевых направлений программы должно стать внедрение современных технологий управления. Это включает в себя цифровизацию процессов учета ресурсов, автоматизацию диспетчеризации и внедрение «умных» систем контроля за коммунальными сетями. Такие меры позволяют оперативно выявлять утечки, сокращать несанкционированные подключения и минимизировать потери ресурсов.

Особое внимание следует уделить повышению энергоэффективности жилых зданий. Программа должна предусматривать стимулирование капитального ремонта с утеплением фасадов, заменой окон, модернизацией систем отопления и вентиляции. Возможно внедрение механизма софинансирования со стороны государства, регионов и самих собственников жилья, а также предоставление льготных кредитов на проведение энергоэффективных мероприятий.

Неотъемлемой частью реформирования должно стать совершенствование экономико-управленческих механизмов и системы тарифообразования. Важно обеспечить переход к экономически обоснованным тарифам при одновременной защите социально незащищённых категорий граждан за счёт адресной помощи. Повышение прозрачности в сфере тарифов и расчётов с поставщиками услуг повысит доверие граждан и снизит уровень задолженности.

Формирование конкурентной среды также является важным условием повышения эффективности ЖКХ. Следует обеспечить условия для участия частных компаний в предоставлении коммунальных услуг на конкурсной основе. Это приведёт к снижению издержек и повышению качества обслуживания. Вместе с тем необходим строгий контроль за деятельностью управляющих компаний, включая обязательную аттестацию, создание открытого реестра и систему общественного контроля.

Особое место в программе должны занимать подготовка и повышение квалификации кадров. Следует развивать систему дополнительного профессионального образования в сфере ЖКХ, привлекать специалистов из смежных отраслей, внедрять современные подходы к управлению и техническому обслуживанию объектов инфраструктуры.

Комплексная государственная программа реформирования ЖКХ должна быть ориентирована на долгосрочный результат, устойчивое развитие и повышение качества жизни граждан. Ее реализация требует системного подхода, межведомственного взаимодействия, активного участия региональных и муниципальных властей, а также поддержки со стороны общества.

В рамках государственной программы предполагается не только модернизация инфраструктуры, но и реформирование управленческой, правовой, финансовой и кадровой базы. В таблице 13 приведены основные направления решений, соответствующие ключевым проблемам, ранее обозначенным в анализе.

Таблица 13 – Решения и механизмы устранения системных проблем в ЖКХ Российской Федерации<sup>11</sup>

Проблема/Фактор	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат
Износ инженерной инфраструктуры	Реализация федеральной программы модернизации коммунальных сетей с финансированием по приоритету	Снижение аварийности, продление срока службы сетей, повышение надёжности
Финансовая нестабильность отрасли	Введение экономически обоснованных тарифов с механизмами адресной компенсации и субсидий	Обеспечение рентабельности ЖКХ, снижение задолженности и рост инвестиционной активности
Технологическое отставание	Масштабное внедрение цифровых решений: «умные» счётчики, автоматизация учёта и контроля	Прозрачность расчётов, снижение потерь ресурсов, улучшение управляемости системой
Кадровый дефицит	Организация системы обучения, профстандартов, аттестации и стимулирующих надбавок	Повышение квалификации, профессионализация персонала, снижение текучести кадров
Недоверие и пассивность населения	Создание цифровых платформ обратной связи, проведение правопросветительских кампаний, участие в управлении	Рост доверия граждан, повышение платёжной дисциплины, формирование активного собственника
Несогласованность нормативной базы	Кодификация законодательства ЖКХ, внедрение единой технической регламентации	Устранение правовых противоречий, упрощение процедур реализации государственных программ
Низкая инвестиционная привлекательность	Развитие механизмов ГЧП, концессий, субсидий, налоговых льгот и государственных гарантий	Привлечение частного капитала, активизация модернизационных проектов, снижение нагрузки на бюджеты

Представленные в таблице решения выстраиваются в единую стратегическую систему, сочетающую структурные, нормативные, технологические и социальные механизмы воздействия. Они ориентированы на долгосрочную устойчивость, снижение зависимости отрасли от дотаций и повышение её инвестиционной привлекательности.

Особое внимание должно быть уделено сбалансированному подходу к тарифной реформе: важно обеспечить экономическую обоснованность цен при одновременной защите социально уязвимых групп населения. Для этого предлагается ввести гибкую систему адресной поддержки, что позволит избежать социальной напряжённости и обеспечить плавный переход к новым финансовым моделям.

Цифровизация и кадровая модернизация должны идти параллельно – внедрение современных технологий невозможно без подготовки специалистов, умеющих ими эффективно пользоваться. Именно поэтому особое внимание уделяется созданию системы непрерывного профессионального образования в сфере ЖКХ.

Таким образом, представленные меры направлены на устранение ключевых причин неэффективности системы ЖКХ, что создаёт прочную основу для реализации государственной программы реформ на федеральном и региональном уровнях. Проводимая реформа ЖКХ обеспечит долговременные системные улучшения как в техническом состоянии инфраструктуры, так и в качестве предоставляемых услуг и социальной стабильности.

Таким образом, был проведен анализ современного состояния государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации, разработаны основные направления преобразований: модернизация инженерной инфраструктуры, внедрение современных технологий управления, внедрение цифровых технологий, совершенствование экономико-управленческих механизмов, совершенствование системы тарифообразования, развитие кадрового потенциала, нормативное упорядочивание отрасли и усиление социальной вовлечённости населения.

### Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования необходимо отметить, что поставленные цели и задачи достигнуты. Проведенный анализ эффективности выполнения программных мероприятий по реформированию жилищно-коммунального хозяйства в РФ за 2022–2024 годы позволяет

<sup>11</sup> Составлено авторами.

сделать вывод о положительной динамике реформ. Проведен анализ и состояния современной государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства РФ, выявлены основные системные проблемы ЖКХ, требующие реформирования: финансовая, инфраструктурная, организационная, правовая и социальная. Решение обозначенных проблем требует не просто точечных корректировок, а глубокой системной трансформации. Системные проблемы реализации государственной программы реформирования ЖКХ представляют собой совокупность взаимосвязанных факторов, каждый из которых оказывает негативное влияние на общий результат. Для преодоления этих ограничений необходимо не только рост бюджетных вложений, но и институциональные преобразования, повышение прозрачности, усиление межведомственного взаимодействия и развитие механизмов участия граждан в управлении городской средой.

Проанализировав перспективы развития государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации, авторами предложен комплекс направлений, включающий в себя внедрение современных технологий управления, модернизацию инженерной инфраструктуры, цифровизацию процессов учета ресурсов, автоматизацию диспетчеризации, внедрение «умных» систем контроля за коммунальными сетями, повышение энергоэффективности, совершенствование экономико-управленческих механизмов и системы тарифообразования, улучшение качества предоставляемых услуг, формирование конкурентной среды и обеспечение прозрачности в сфере ЖКХ. В первую очередь необходимо провести всесторонний аудит состояния жилищно-коммунального хозяйства в регионах, на основе полученных данных следует разработать индивидуальные региональные дорожные карты модернизации ЖКХ. По нашему мнению, каждое из направлений требует координации на уровне органов государственной власти, а также привлечения ресурсов из внебюджетных источников. На наш взгляд, предложенные направления развития государственной программы реформирования жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации имеют научно-практическое значение, которое заключается в необходимости постоянного прогресса в одной из значимых сфер социально-экономической инфраструктуры страны, напрямую влияющей на уровень и качество жизни населения.

### Список литературы

1. *Аленных Е.Ю.* Совершенствование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством // Студенческий вестник. – 2023. – № 28-2 (173). – С. 41–45.
2. *Игнатьев Д.Р.* Реформирование жилищно-коммунального хозяйства в России: экономические факторы // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 4, № 11 (131). – С. 16–22.
3. *Батырев С.Д., Цебикова Е.С., Бодашева В.А., Менкеев С.Х., Менкиев С.А.* Жилищно-коммунальное хозяйство как объект государственного управления // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6 (131). – С. 1275–1278.
4. *Хамзин М.И.* Реформирование жилищно-коммунального хозяйства путем внедрения новых организационно-экономических мероприятий // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 38–42.
5. *Войтович В.Ю., Лютиков С.В.* Совершенствование и развитие жилищно-коммунального хозяйства – основа экономической стабильности России // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2022. – Т. 32, № 5. – С. 797–804.
6. *Юдин В.А., Карлина А.А.* Механизмы эффективного управления сферой жилищно-коммунального хозяйства // Вестник Международного института рынка. – 2024. – № 1. – С. 146–150.
7. *Чернов Д.В.* Совершенствование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством в современных условиях // Синергия наук. – 2023. – № 63. – С. 213–222.
8. *Харькова О.М., Пугачева А.М.* Финансово-экономические проблемы жилищно-коммунального хозяйства // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11 (148). – С. 916–923.

### References

1. *Alennyh E.Yu.* Sovershenstvovanie sistemy upravleniya zhilishchno-kommunal'nyum hozyajstvom // Studencheskij vestnik. – 2023. – № 28-2 (173). – S. 41–45.

2. *Ignat'ev D.R.* Reformirovanie zhilishchno-kommunal'nogo hozyajstva v Rossii: ekonomicheskie faktory // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. – 2022. – Т. 4, № 11 (131). – С. 16–22.
3. *Batyrev S.D., Cebikova E.S., Bodasheva V.A., Menkeev S.H., Menkiev S.A.* Zhilishchno-kommunal'noe hozyajstvo kak ob'ekt gosudarstvennogo upravleniya // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. – 2021. – № 6 (131). – С. 1275–1278.
4. *Hamzin M.I.* Reformirovanie zhilishchno-kommunal'nogo hozyajstva putem vnedreniya novyh organizatsionno-ekonomicheskikh meropriyatij // *Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki*. – 2023. – № 7. – С. 38–42.
5. *Vojtovich V.Yu., Lyutikov S.V.* Sovershenstvovanie i razvitie zhilishchno-kommunal'nogo hozyajstva – osnova ekonomicheskoy stabil'nosti Rossii // *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i pravo*. – 2022. – Т. 32, № 5. – С. 797–804.
6. *Yudin V.A., Karlina A.A.* Mekhanizmy effektivnogo upravleniya sferoj zhilishchno-kommunal'nogo hozyajstva // *Vestnik Mezhdunarodnogo instituta rynka*. – 2024. – № 1. – С. 146–150.
7. *Chernov D.V.* Sovershenstvovanie sistemy upravleniya zhilishchno-kommunal'nym hozyajstvom v sovremennykh usloviyah // *Sinergiya nauk*. – 2023. – № 63. – С. 213–222.
8. *Har'kova O.M., Pugacheva A.M.* Finansovo-ekonomicheskie problemy zhilishchno-kommunal'nogo hozyajstva // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. – 2022. – № 11 (148). – С. 916–923.

Статья поступила в редакцию 06.10.2025

Received: 06.10.2025

Статья принята к публикации: 07.10.2025

Accepted: 07.10.2025

## УСТОЙЧИВОСТЬ ПРИРОДНЫХ ФЕНОМЕНОВ НА ПРИМЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БИОСИСТЕМЫ (СЭБ)

Шаповалов Александр Борисович<sup>1</sup>,

e-mail: shapovalov-ab@yandex.ru

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье исследуется устойчивость природных феноменов, определяющая состоятельность восприятия действительности. Адекватным примером исследования определена многоаспектная и многопараметричная социально-экономическая биосистема (СЭБ) как носитель феномена жизни. Отмечается стремительное накопление информации обо всех аспектах многомерного пространства СЭБ цифровизацией. Исходя из этого, многомерное пространство математически формализуется векторным пространством признаков. Из чего формируется геометрия многомерного информационного пространства СЭБ, позволяющего моделировать как прямые, так и обратные задачи анализа. Формализация геометрии многомерного информационного пространства СЭБ регламентируется 3 функционалами, отражающими социально-политические, экономические и биологические (в т.ч. медицинские) аспекты в виде геометрических образов. Проецирование геометрических образов в пространства меньшей размерности позволяет интерполировать и/или аппроксимировать числовые массивы образов функционалов СЭБ в аналитический вид. Полученное аналитическое представление образов СЭБ предоставляет возможность традиционных исследований их свойств. В 2-мерном измерении (плоскости) СЭБ представлена каноническими полиномами различных степеней. Показано, что необходимое и достаточное условие глобальной устойчивости канонических полиномов определяется по Гурвицу. Отмечается, что уменьшение числа проверок детерминантных неравенств возможно посредством теоремы Лъенара – Шипара и некоторыми иными способами. Проведена оценка глобальной устойчивости природного феномена СЭБ по Гурвицу. Полученные результаты раскрывают потенциал антропогенной управляемости (адаптации) СЭБ. Имманентное моделирование действительности многомерными информационными массивами расширяет математическую задачу оценки устойчивости полинома до устойчивости множества.*  
**Ключевые слова:** социально-экономическая биосистема (СЭБ), устойчивость, многомерное пространство, цифровизация, векторное пространство признаков, множества, природные феномены

## SUSTAINABILITY OF NATURAL PHENOMENA ON THE EXAMPLE OF SOCIO-ECONOMIC BIOSYSTEMS (SEB)

Shapovalov A.B.<sup>1</sup>,

e-mail: shapovalov-ab@yandex.ru

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*The article examines the sustainability of natural phenomena, which determines the consistency of the perception of reality. An adequate example of research is the multidimensional and multiparametric socio-economic biosystem (SEB) as a carrier of the phenomenon of life. There is a rapid accumulation of information about all aspects of the multidimensional space of the SEB by digitalization. Based on this, the multidimensional space is mathematically formalized by the vector feature space. From this, the geometry of the multidimensional information space of the SEB is formed, which makes it possible to simulate both direct and inverse problems of analysis. The formalization of the geometry of the SEB multidimensional information space is regulated by 3 functionals that reflect socio-political, economic and biological (including medical) aspects in the form of geometric images. Projection of geometric images into spaces of lower dimensions makes it possible to interpolate and/or approximate numerical arrays of images of SEB functionals into an analytical form. The obtained analytical representation of SEB images provides an opportunity for traditional studies of their properties. In the 2-dimensional view (plane), the SEB is represented by canonical polynomials of vari-*

ous degrees. It is shown that the necessary and sufficient condition for the global stability of canonical polynomials is determined according to Hurwitz. It is noted that reducing the number of checks of determinant inequalities is possible by means of the Liénard – Chipart criterion and some other methods. An assessment of the global stability of the natural phenomenon of SEB according to Hurwitz is carried out. The results obtained reveal the potential of anthropogenic manageability (adaptation) of the SEB. The immanent modeling of reality using multidimensional information arrays extends the mathematical task of evaluating polynomial stability to the stability of a set.

**Keywords:** socio-economic biosystem (SEB), sustainability, multidimensional space, digitalization, vector space of features, sets, natural phenomena

## Введение

Неопровержимо осознание действительности [1] посредством феноменов в условиях эндогенных и экзогенных возмущений. Состоятельность же природных феноменов объективно определяется как равновесие<sup>1</sup> их параметров: неизменность или флуктуации (колебания) относительно своих средних значений.

Очевидно, что адекватное осознание действительности через природные феномены невозможно без оценки их состоятельности, а соответственно, и устойчивости. Исходя из этого, актуализируется *определение устойчивости природных феноменов под воздействием различных возмущений*.

Исследование устойчивости природных феноменов формализацией в рамках «теории<sup>2</sup> сложности и хаоса» выявляет их сложную<sup>3</sup> многоаспектность и многопараметричность. Поэтому такое исследование тотально преследует сложность<sup>4</sup> их формализации «проклятием размерности»<sup>5</sup>, сводя их к абсурду. Исходя из этого, логично *найти более конструктивный путь оценки устойчивости природных феноменов*.

Обострение конфликтов и демографические катастрофы современного мирового сообщества определяют особую важность исследования устойчивости носителя феномена жизни вида *Homo sapiens* [2] социально-экономической биосистемы (СЭБ). Поэтому определение основ научно-методического подхода исследования устойчивости феномена СЭБ послужит прототипом оценки устойчивости и иных природных феноменов.

Следовательно, задача настоящего исследования состоит в *поиске основ научно-методического подхода оценки устойчивости природных феноменов на примере СЭБ*.

## Образы природных феноменов как объект исследования их устойчивости

Адекватная интерпретация действительности ограничена<sup>6</sup> персональным психологическим сознанием. Заложенное на генном уровне<sup>7</sup> взаимодействие с себе подобными обеспечивается<sup>8</sup> распределённой сетью нейронного сознания индивида. Именно это и реализует генно-закрепленный (врождённый) механизм модельного<sup>9</sup> представления действительности, возмущений и сущностных коммуникаций.

Имманентность информации о действительности принципиально моделируется феноменологическими и логотными<sup>10</sup> формами. Поэтому формализацию и получаемые результаты исследования ограничим преимущественно рамками современного мировоззрения на основе феноменологических форм.

<sup>1</sup> Устойчивость в рамках принципа Ле Шателье: упругость как возврат в исходное состояние при действии малого параметра по Ляпунову (Красовскому, Разумихину); пластичность по Лагранжу (ограничение на решение дифференциальных уравнений поведения системы сверху и снизу).

<sup>2</sup> Buchanan M. Ubiquity: Why catastrophes happen. – New York: Three Rivers Press, 2001. – 273 p.

<sup>3</sup> Например, самоорганизация, нелинейность динамики, эмерджентность, спонтанный порядок, адаптация, петли обратной связи и пр.

<sup>4</sup> Northrop R.B. Introduction to complexity and complex systems. – CRC press, 2014. – 552 p.

<sup>5</sup> Экспоненциальный рост количества данных из-за увеличения размерности пространства (Беллман Р.Э., 1984).

<sup>6</sup> Соколов Е.Н. Очерки по психофизиологии сознания. – Москва: МГУ, 2008. – 255 с.

<sup>7</sup> A human neurodevelopmental model for William’s syndrome / T. Chailangkarn, Cleber A. Trujillo and others // Nature. – 2016. – Vol. 536. – P. 338–343.

<sup>8</sup> K-shell decomposition reveals hierarchical cortical organization of the human brain / N. Lahav, B. Ksherim, E. Ben-Simon and others // New Journal of Physics. – 2016. – Vol. 18. – P. 1–16.

<sup>9</sup> Коган А.Б. Основы физиологии высшей нервной деятельности. Гл. 3. Физиологические механизмы памяти. – 2-е изд. – Москва: Высшая школа, 1988. – С. 53–73, 103.

<sup>10</sup> Логос – «смысл» (понятие, принцип, причина, основание) субстанции или события.

Исходя из этого, действительность представляется множеством природных феноменов, формализуемых многоаспектным многопараметрическим представлением. Такая интерпретация индуцирует геометрию многомерного пространства действительности. Интеллектуальные же системы не только анализируют геометрию многомерного пространства действительности, но и выявляют неизвестные и неструктурированные данные, новые группы подмножеств, скрытые закономерности и обеспечивают сжатие данных классификаций<sup>11</sup> и кластеризаций<sup>12</sup>.

В общем виде задача устойчивости многомерного пространства действительности формализуется [3] математически. Исходя из этого, природный феномен в общем виде представляется  $J$  множеством информации. Это позволяет, разбивая<sup>13</sup> множество  $J$  на  $L$  непересекающихся подмножеств природного феномена, распознать конечное множество объектов  $\Omega = \{\omega_0, \omega_1, \dots, \omega_{J-1}\}$  в виде его образов:

$$P_\Omega = \{\Omega_0, \Omega_1, \dots, \Omega_{L-1}\}, \bigcap_{l=0}^{L-1} \Omega_l = \Omega \text{ и } \Omega_l \cap \Omega_i = \emptyset \text{ для всех } l \neq i.$$

В конечном итоге вся информация множества образов природного феномена  $U$  трансформируется в проекцию  $X = P(U)$  – пространство его признаков. Это позволяет определить  $g: X \rightarrow Y$  решающую функцию. Из чего устанавливается соответствие каждому вектору  $x = Px \in X$  метки  $y_i \in Y$  того класса  $\Omega_i$ , которому принадлежит соответствующий образ природного феномена, т.е.  $g(x) = y_i$ , если  $x = Px, x \in \Omega_i$ .

Наиболее практично каждый из образов природного феномена  $\omega \in \Omega$  представлять набором числовых характеристик, образующим векторный признак. В итоге в векторном пространстве признаков<sup>14</sup> природного феномена  $X$  каждому его образу  $x_i$  определяется вектор-столбец признаков образа природного феномена<sup>15</sup> (формула 1):

$$\vec{x} = (x_1, x_2, \dots)^T. \tag{1}$$

Обобщённая схема распознавания образов природного феномена представлена на рисунке 1.

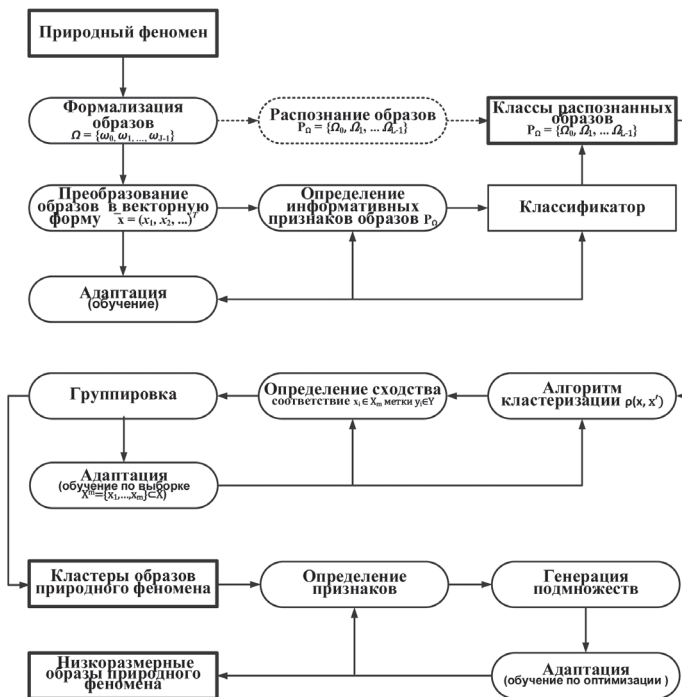


Рисунок 1 – Обобщённая схема распознавания образов природного феномена<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Разбиение пространства по заранее заданным правилам и характеристикам, на классы (подмножества) с присвоением дискретных меток.

<sup>12</sup> Алгоритмическая группировка множеств на основе природных сходств и различий (обучение без учителя).

<sup>13</sup> Разбиение по информации  $J(\omega_i)$  каждого из  $\Omega$ .

<sup>14</sup> Как правило, пространство является конечномерным и метрическим.

<sup>15</sup> Лепский А.Е., Броневиц А.Г. Математические методы распознавания образов: курс лекций. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2009. – 154 с.

<sup>16</sup> Разработан автором.

Соотнесение исходного образа природного феномена  $x$  одному из классов  $\varpi_i$  иллюстрирует их классификацию (рисунок 1). Соответствие образов природного феномена векторам в метрическом пространстве соотносит образы классу<sup>17</sup> по наиболее информативным признакам.

В итоге на выходе классификатора определяется класс (номер класса), которому принадлежит входной образ природного феномена с указанием степени достоверности классификации. Известная принадлежность образов природного феномена к классам позволяет сформировать и адаптировать (обучать) правила классификации<sup>18</sup> (упорядочивания меток) и правила выбора наиболее информативных признаков. Далее (рисунок 1) кластеризацией классов (векторным квантованием) определяются множества переменных для оценки объектов природного феномена в выборке. Сходство объектов природного феномена создает группы сходных объектов с оценкой достоверности результатов.

Таким образом, на  $X$  множестве объектов природного феномена и  $Y$  – множестве идентификаторов (имен, меток) кластеров задается алгоритм кластеризации посредством функции расстояния между объектами  $\rho(x, x')$  при конечной обучающей выборке объектов  $X^m = \{x_1, \dots, x_m\} \subset X$ . Это и определяет разбиение выборки на подмножества (кластеры), то есть соответствие каждому объекту  $x_i \in X_m$  метки  $y_i \in Y$ . Суть разбиения в близости объектов природного феномена внутри каждого кластера относительно метрики  $\rho$  и существенное их различие из разных кластеров.

Размерность векторного пространства образов природного феномена уменьшается методами выбора признаков (англ. *feature selection*) или выделения признаков (англ. *feature extraction*). В итоге находятся низкоразмерные наборы более информативных данных (несущих больше информации об исходных данных). В общем виде генерируются подмножества признаков образов природного феномена, из которых выбирается наиболее оптимальное.

Таким образом, интеллектуальные математические модели распознавания образов сублимируют все формы информации об устойчивости природных феноменов. В итоге на основе имманентной информации о действительности определяются информационные образы природных феноменов с определенной степенью достоверности и в необходимой размерности.

### Цифровизация информации об устойчивости СЭБ

Современное представление действительности постулируется [1] элементарными возбуждениями разнообразных полей, сущность и коммуникации которых реализуются частицами. Из чего следует, что необходимым и достаточным условием самоорганизации всех форм материи являются её трансформации. Вовлечение и интенсификация трансформации природных ресурсов видом *Homo sapiens* [1] выделили этого носителя феномена жизни из всех известных форм.

Гносеология направленной самоорганизации *Homo sapiens* структурным функционализмом<sup>19</sup> [4], поддерживаемым самоадаптацией к возмущениям [1] и обеспечивающим целевое согласие<sup>20</sup> её элементов и структур в рамках социальных фактов, породила устойчивый носитель феномена жизни, формализуемый социально-экономической биосистемой (СЭБ)<sup>21</sup>. Исходя из этого, состоятельность вида *Homo sapiens* нашей планеты, на основе известных феноменологических причинно-следственных связей, определяется трансформацией ресурсов.

Таким образом, биологическая природа СЭБ определила её базовые взаимодействующие элементы, социально-политический, экономический и, как материальный носитель, биологический. Из чего вытекает и специфика их антропогенного управления (воздействия). Устойчивость же СЭБ определяется [2] антропогенной адаптацией её базовых взаимодействующих элементов к природным процессам

<sup>17</sup> Например, посредством вычисления расстояния между вектором и классом.

<sup>18</sup> Мясников В.В. Распознавание образов и машинное обучение. Основные подходы. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2023. – 196 с.

<sup>19</sup> Структурированная социальная система общества с механизмами взаимодействия её функциональных элементов (Т. Парсонс, Р. Мертон, Г. Спенсер).

<sup>20</sup> Ценности, культурные нормы и социальные структуры, которые выходят за рамки личности и могут осуществлять социальный контроль (Э. Дюркгейм).

<sup>21</sup> Понятие СЭБ раскрыто и введено автором [2].

самоорганизации на основе трансформации ресурсов. Поэтому необходим подход, раскрывающий реакции СЭБ на эндогенные и экзогенные возмущения в рамках природных [2] процессов её самоорганизации, дабы гарантировать её устойчивость.

Цифровые технологии органически интегрируются<sup>22</sup> в природные процессы самоорганизации СЭБ. Глобализация информационных и коммуникационных цифровых технологий динамично трансформирует<sup>23</sup> многомерное пространство СЭБ. Естественным следствием цифровизации явилось стремительное накопление многомерных массивов дискретных числовых величин информации [5] о СЭБ как социально-экономической [6], так и биологической [7].

Переход от аналогового пространства СЭБ к дискретному числовому пространству сопровождается потерей<sup>24</sup> части информации. При этом дискретное числовое пространство снижает информационную избыточность<sup>25</sup> в сравнении с аналоговым. В результате равномерная и непрерывная дискретизация упорядочивает по независимым переменным последовательность чисел цифрового многомерного пространства СЭБ.

Современные интеллектуальные системы решают задачи численного моделирования разнообразных явлений. Моделируются как прямые задачи, так и обратные, формируя многомерные массивы дискретных числовых величин в зависимости от определяющих параметров. Многомерные численные множества СЭБ открывают возможность<sup>26</sup> их целевой обработки, в том числе оценки их устойчивости.

Наиболее объективную информацию о численных множествах, расположенных в области многомерного пространства СЭБ, даёт совокупность методов и алгоритмов анализа многомерных данных (АМД, MDA). Анализ многомерных данных выделяет в многомерных массивах численных множеств скрытые переменные и коммуникации. Визуальное представление многомерных численных множеств адаптирует их к персональному психологическому сознанию<sup>27</sup>, обеспечивая адекватное распознавание информационных образов СЭБ.

Исходя из этого, логично формализовать цифровое многомерное пространство СЭБ в общем виде, дабы избежать ограничений, накладываемых как использованием конкретных методов, так и целевой обработкой, а также и иными аналогичными факторами.

### Формализация СЭБ для исследования устойчивости

Цифровое многомерное пространство СЭБ в общем виде формализуется функционалом  $F(\text{СЭБ})$ , заданным дискретно в области  $\Theta$ . Исходя из этого, в рамках функционала  $F(\text{СЭБ})$  формализуются и базовые взаимодействующие элементы СЭБ, подлежащие антропогенному управлению.

Исходя из природы СЭБ, базовые взаимодействующие элементы формализуются 3 целевыми функционалами, отражающими социально-политические, экономические и биологические элементы. Из чего вытекает и дальнейшее представление целевой обработки многомерных данных (формула 2):

$$F(\text{СЭБ}) = \left\{ \begin{array}{l} F^C(\mathbb{R}^C) \\ F^{\mathcal{E}}(\mathbb{R}^{\mathcal{E}}) \\ F^B(\mathbb{R}^B) \end{array} \right. \quad (2)$$

где  $F^C(\mathbb{R}^C)$  – функционал, отражающий социально-политический элемент СЭБ;

$F^{\mathcal{E}}(\mathbb{R}^{\mathcal{E}})$  – функционал, отражающий экономический элемент СЭБ;

$F^B(\mathbb{R}^B)$  функционал, отражающий биологический (в т.ч. медицинский) элемент СЭБ.

<sup>22</sup> Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на ближайшие пять лет. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 10.09.2025). – Текст: электронный.

<sup>23</sup> Колин К.К. Новая информационная реальность и наука об информации // Проектирование будущего. Проблемы цифровой реальности: труды 7-й Международной конференции, Москва, 15–17 февраля 2024 года. – Москва: ИПМ им. М.В. Келдыша, 2024. – С. 163–178.

<sup>24</sup> Теоретическая основа дискретизации непрерывных функций. Теорема Уиттекера – Котельникова – Шеннона.

<sup>25</sup> Иванов С.А., Стародубцев Ю.И. Теорема о представлении непрерывного многопараметрического сигнала с ненулевой дисперсией дискретными отсчетами // Системы управления, связи и безопасности. – 2021. – № 2. – С. 12–36.

<sup>26</sup> Анализ многомерных данных в задачах многопараметрической оптимизации / А.Е. Бондарев, В.А. Галактионов, Т.Н. Михайлова, И.Г. Рыжова. – Москва: ИПМ им. М.В. Келдыша, 2012. – № 35. – 16 с. – (Препринт / ИПМ им. М.В. Келдыша).

<sup>27</sup> Соколов Е.Н. Очерки по психофизиологии сознания. – Москва: МГУ, 2008. – 255 с.

Функционал  $F^c(\mathbb{R}^c)$  дискретен в области действительных чисел  $\mathbb{R}^c$ , расположенной в  $n$ -мерном социально-политическом пространстве  $X^n$ . Пространство  $X^n$  определено конечным множеством ортогональных векторов  $X = (\vec{X}_1, \vec{X}_2, \dots, \vec{X}_n)$ . Числовые значения функционала  $F^c(\mathbb{R}^c)$  заданы в точках  $n$ -мерного пространства  $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Расстояния в пространстве  $X^n$  определяются посредством метрики в виде обычного евклидова расстояния.

В итоге многомерные данные определяются набором числовых значений, заданных в точках области  $\mathbb{R}^c \rightarrow F^c(\mathbb{R}^c) = F^c(x_1, x_2, \dots, x_n)$ . Разбиение каждого координатного направления  $X_i$  на  $m$  точек определяет функционал  $F^c(\mathbb{R}^c)$   $m^n$  количеством точек. Как следствие, функционал  $F^c(\mathbb{R}^c)$  представляется геометрическими образами (1) в многомерном социально-политическом пространстве  $X^n$ .

Функционал  $F^z(\mathbb{R}^z)$  дискретен в области действительных чисел  $\mathbb{R}^z$ , расположенной так же в  $n$ -мерном экономическом пространстве  $Z^n$ . Пространство  $Z^n$  определено конечным множеством ортогональных векторов  $Z = (\vec{Z}_1, \vec{Z}_2, \dots, \vec{Z}_n)$ . Числовые значения функционала  $F^z(\mathbb{R}^z)$  заданы в точках  $n$ -мерного пространства  $(z_1, z_2, \dots, z_n)$ . Расстояния в пространстве  $Z^n$  определяются так же посредством обычной евклидовой метрики расстояний.

Многомерные данные определяются набором числовых значений, заданных в точках области  $\mathbb{R}^z \rightarrow F^z(\mathbb{R}^z) = F^z(z_1, z_2, \dots, z_n)$ . Разбиение каждого координатного направления  $Z_i$  на  $m$  точек определяет функционал  $F^z(\mathbb{R}^z)$   $m^n$  количеством точек. В итоге функционал  $F^z(\mathbb{R}^z)$  представляется так же геометрическими образами (1) в многомерном экономическом пространстве  $Z^n$ .

Функционал  $F^b(\mathbb{R}^b)$  аналогично дискретен в области действительных чисел  $\mathbb{R}^b$ , расположенной так же в  $n$ -мерном биологическом пространстве  $Y^n$ . Пространство  $Y^n$  определено конечным множеством ортогональных векторов  $Y = (\vec{Y}_1, \vec{Y}_2, \dots, \vec{Y}_n)$ . Числовые значения функционала  $F^b(\mathbb{R}^b)$  заданы в точках  $n$ -мерного пространства  $(y_1, y_2, \dots, y_n)$ . Расстояния в пространстве  $Y^n$  аналогично определяет обычная евклидова метрика расстояния.

Естественно, многомерные данные так же определяются набором числовых значений, заданных в точках области  $\mathbb{R}^b \rightarrow F^b(\mathbb{R}^b) = F^b(y_1, y_2, \dots, y_n)$ . Аналогично и разбиение каждого координатного направления  $Z_i$  на  $m$  точек определяет функционал  $F^z(\mathbb{R}^z)$   $m^n$  количеством точек. В итоге функционал  $F^z(\mathbb{R}^z)$  представляется геометрическими образами (1) в многомерном биологическом пространстве  $Y^n$ .

Из чего вытекает, что формализованные многомерные данные СЭБ (2) открывают возможность представления её поведения в областях  $\mathbb{R}^c, \mathbb{R}^z, \mathbb{R}^b$ , индуцируя геометрические образы в многомерных пространствах  $X^n, Z^n, Y^n$ . Вполне логично, что анализ многомерных данных СЭБ позволяет получать всевозможную информацию о свойствах и поведении функционала  $F(\text{СЭБ})$  в области  $\Theta$  и оценить его состоятельность.

### Устойчивость цифрового многомерного пространства СЭБ

Исследование устойчивости СЭБ на основе исходной информации  $F(\text{СЭБ})$  в виде числовых значений многомерного массива данных возможно после предварительной обработки. Для размерности, превышающей стандарт ( $n > 3$ ), общая схема обработки массива числовых данных СЭБ представлена на рисунке 2.

Изначально классификацией и кластеризацией (рисунок 1) уменьшается разбиение области (рисунок 2) многомерных пространств: социально-политического  $\mathbb{R}^c \rightarrow F^c(\mathbb{R}^c) = F^c(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , экономического  $\mathbb{R}^z \rightarrow F^z(\mathbb{R}^z) = F^z(z_1, z_2, \dots, z_n)$  и биологического  $\mathbb{R}^b \rightarrow F^b(\mathbb{R}^b) = F^b(y_1, y_2, \dots, y_n)$ . Одновременно выделяются наиболее значимые подобласти, особенно при слабоструктурированных данных.

Например, памятуя о современной нестабильности и природе СЭБ, целесообразно выделить признаки алгоритмизации и конечных обучающих выборок геометрических образов (рисунок 1) в многомерных пространствах  $X^n, Z^n, Y^n$ :

- для  $F^c(\mathbb{R}^c)$  – функционала, отражающего социально-политические аспекты СЭБ, признак – *обеспеченность ресурсами СЭБ*;
- для  $F^z(\mathbb{R}^z)$  – функционала, отражающего экономические аспекты СЭБ, признак – *скорость трансформации ресурсов*;

– для  $F^B(\mathbb{R}^B)$  – функционала, отражающего биологические аспекты СЭБ, признак – демография СЭБ.

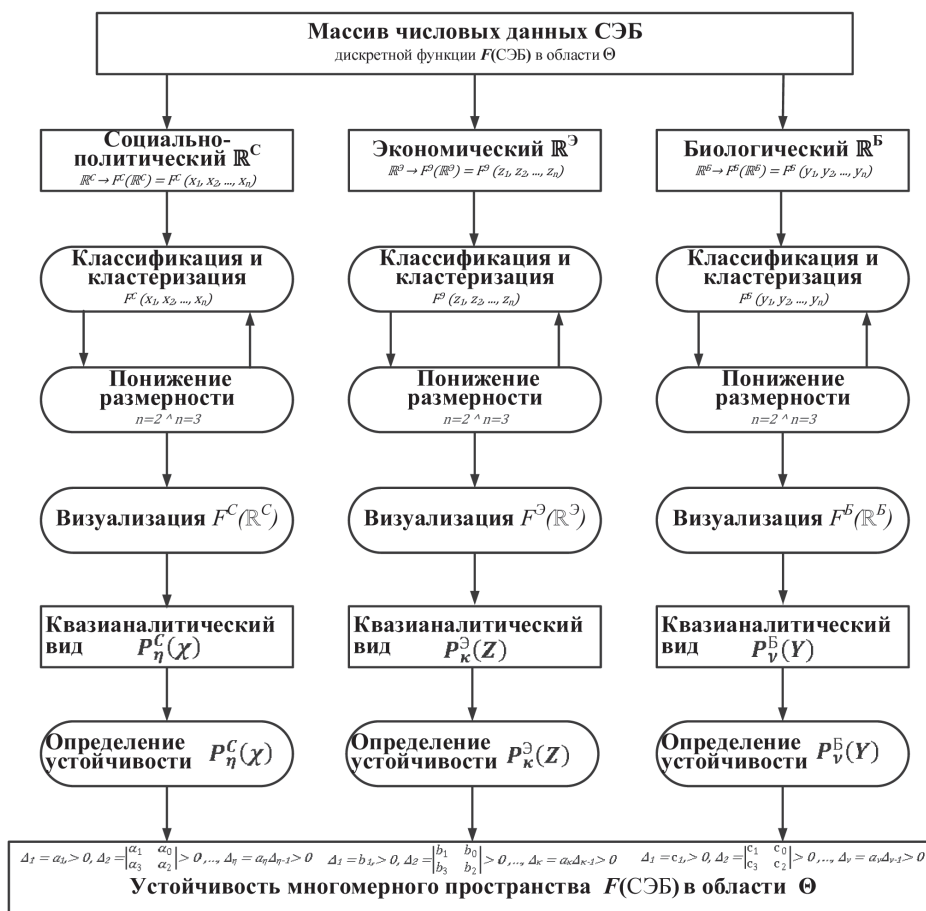


Рисунок 2 – Обобщённая схема обработки многомерных числовых данных информации СЭБ<sup>28</sup>

Понижение размерности числовых массивов<sup>29</sup> (рисунок 1) проецирует данные в пространства меньшей размерности, сохраняя информативность образов. Однако следует постулировать отсутствие нарушения минимально необходимого математического условия топологии о непрерывных отображениях. Этот постулат упрощает настоящее исследование в математическом представлении отсутствием разрывов функционалов, но не исключает их дальнейшее исследование.

Уменьшение размерности (рисунок 2) классификацией и кластеризацией сокращает количество признаков образов, сохраняя определяющую информацию и минимизируя «шумы» и затраты ресурсов для обработки их числовых массивов. Проецирование образов СЭБ в пространства меньшей размерности позволяет их визуализировать в виде: графиков, диаграмм, гистограмм, невыпуклых мультимодальных изображений<sup>30</sup>, дашбордов<sup>31</sup> и др.

Сублимация информации многомерных пространств сокращением их размерности ( $n=2 \wedge n=3$ ) позволяет интерполяцией и/или аппроксимацией преобразовать числовые массивы [8] образов функ-

<sup>28</sup> Разработан автором.

<sup>29</sup> Анализ главных компонент (PCA), разложение по сингулярным числам (SVD), линейный дискриминантный анализ (LDA), генетическое уменьшение размерности (ГУР).

<sup>30</sup> Шаповалов А.Б. Мультимодальная генетическая оптимизация экономических систем // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 4 (43). – С. 55–61.

<sup>31</sup> Аналитические онлайн-табло («дашборды») как эффективный инструмент принятия управленческих решений / Г.В. Иванова, А.В. Владимирский, А.Н. Мухортова [и др.] // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2024. – № 3. – С. 598–614.

ционалов СЭБ в аналитический вид. В итоге (рисунок 1) дискретные информационные массивы функционалов СЭБ обретают *квазианалитический* вид.

Для наглядности дискретные информационные массивы функционалов СЭБ в 2-мерном измерении (плоскости) представим каноническими полиномами степеней  $\eta$ ,  $\kappa$ ,  $\nu$  (формулы (3)–(5)).

$$P_{\eta}^C(x) = a_0 + a_1x^1 + a_2x^2 + \dots + a_{\eta-1}x^{\eta-1} + a_{\eta}x^{\eta}, \quad (3)$$

$$P_{\kappa}^{\exists}(Z) = b_0 + b_1z^1 + b_2z^2 + \dots + b_{\kappa-1}z^{\kappa-1} + b_{\kappa}z^{\kappa}, \quad (4)$$

$$P_{\nu}^B(Y) = c_0 + c_1y^1 + c_2y^2 + \dots + c_{\nu-1}y^{\nu-1} + c_{\nu}y^{\nu}, \quad (5)$$

где  $a_0 > 0$ ,  $a_{\eta} \neq 0$ ;  $b_0 > 0$ ,  $b_{\kappa} \neq 0$ ;  $c_0 > 0$ ,  $c_{\nu} \neq 0$ .

Полученные аналитические представления (3, 4, 5) информационных множеств образа  $F(\text{СЭБ})$  открывают путь исследования их свойств математическим анализом, в частности (рисунок 2), определение экстремальных значений. И именно это аналитическое представление предоставляет уникальную возможность реализовать цель настоящего исследования по *поиску основ научно-методического подхода оценки устойчивости природного феномена СЭБ*.

Оценка устойчивости СЭБ с элементами адаптации определяет состоятельность системы при критических возмущениях. Постулирование непрерывности времени в исследуемом функционале  $F(\text{СЭБ})$  исключает исследование<sup>32</sup> его устойчивости по Шуру и ограничивается исследованием [9] устойчивости канонических полиномов (3, 4, 5) по Гурвицу<sup>33</sup>. Поскольку полиномы (3, 4, 5) определены полиномами Гурвица, то необходимое и достаточное условие (теорема Гурвица) устойчивости полиномов – положительность главных диагональных миноров квадратной матрицы Гурвица.

Из чего вытекает искомое условие устойчивости полиномов, представляющих природный феномен СЭБ в области  $\Theta$ . В результате (рисунок 2) искомое условие устойчивости полиномов определяется:

1. Главные диагональные миноры матрицы Гурвица для полинома  $P_{\eta}^C(x)$  (формула 6):

$$\Delta_1 = a_{\eta} > 0, \Delta_2 = \begin{vmatrix} \alpha_1 & \alpha_0 \\ \alpha_3 & \alpha_2 \end{vmatrix} > 0, \dots, \Delta_{\eta} = a_{\eta} \Delta_{\eta-1} > 0. \quad (6)$$

2. Главные диагональные миноры матрицы Гурвица для полинома  $P_{\kappa}^{\exists}(Z)$  (формула 7):

$$\Delta_1 = b_{\kappa} > 0, \Delta_2 = \begin{vmatrix} b_1 & b_0 \\ b_3 & b_2 \end{vmatrix} > 0, \dots, \Delta_{\kappa} = a_{\kappa} \Delta_{\kappa-1} > 0. \quad (7)$$

3. Главные диагональные миноры матрицы Гурвица для полинома  $P_{\nu}^B(Y)$  (формула 8):

$$\Delta_1 = c_{\nu} > 0, \Delta_2 = \begin{vmatrix} c_1 & c_0 \\ c_3 & c_2 \end{vmatrix} > 0, \dots, \Delta_{\nu} = a_{\nu} \Delta_{\nu-1} > 0. \quad (8)$$

Следует отметить, что уменьшение числа проверок детерминантных неравенств возможно<sup>34</sup> посредством теоремы Лъенара – Шипара и некоторыми иными способами.

Таким образом, в результате относительно несложных преобразований информационного массива числовых данных СЭБ, поддерживаемых обширным программным обеспечением, удалось оценить глобальную устойчивость природного феномена СЭБ. Строго говоря, найденные основы научно-методического подхода оценки устойчивости природного феномена СЭБ определяют его *квазиустойчивость*.

Предоставляемая оценка глобальной устойчивости природного феномена СЭБ раскрывает потенциал определения его антропогенной управляемости (адаптации). Открывается возможность генерации адекватных природной самоорганизации управляющих антропогенных воздействий, не нарушающих устойчивость СЭБ.

<sup>32</sup> Постников М.М. Устойчивые многочлены. – Москва: Наука, 1981. – 176 с. – С. 113.

<sup>33</sup> Алгоритм определения устойчивости полинома (многочлена) Гурвица описывает теорема Рауса – Гурвица и реализуется в тестах Рауса – Гурвица и Лъенара – Шипара.

<sup>34</sup> Постников М.М. Устойчивые многочлены. – Москва: Наука, 1981. – 176 с. – С. 96.

## Заключение

Состоятельность имманентного восприятия природных феноменов актуализирует *оценку их устойчивости*. Однако многоаспектность и многопараметричность природных феноменов «проклятием размерности» сводит к абсурду попытки исследования их устойчивости. Цифровизация же всех аспектов природных феноменов стремительно формирует их информационные числовые многомерные массивы.

Эти предпосылки легли в основу научно-методического подхода оценки устойчивости природных феноменов, поддерживаемого обширным программным обеспечением:

1. Информационные числовые многомерные массивы природных феноменов, образуя многомерные информационные пространства, формализуются векторным пространством признаков в виде геометрических образов.

2. Проецирование геометрических образов в пространства меньшей размерности позволяет интерполировать и/или аппроксимировать числовые массивы образов в аналитический вид.

3. Полученные аналитические представления образов позволяют реализовать традиционные исследования их свойств и оценить их устойчивость.

В рамках настоящего научно-методического подхода оценена устойчивость многомерного пространства СЭБ, формализуемого 3 функционалами. После формализации многомерных числовых массивов СЭБ размерность их геометрических образов понижена до 2. Аналитический вид геометрических образов дал уникальную возможность оценить глобальную устойчивость природного феномена СЭБ.

Аналитический вид геометрических образов СЭБ формализован каноническими полиномами различных степеней. Постулирование непрерывности времени обуславливает необходимое и достаточное условие глобальной устойчивости канонических полиномов по Гурвицу. В результате искомое условие устойчивости полиномов определено главными диагональными минорами квадратной матрицы Гурвица.

Полученная оценка глобальной устойчивости природного феномена СЭБ по Гурвицу раскрывает *потенциал антропогенной управляемости (адаптации) СЭБ*.

Поскольку информация о действительности моделируется в конечном итоге многомерными информационными массивами (числовых данных), логично расширить основы настоящего научно-методического подхода оценки устойчивости на дискретно определённые функционалы. В конечном итоге вытекает *математическая задача не просто устойчивости полинома, но и множества*.

*Выражаю искреннюю признательность за конструктивные замечания по настоящему исследованию д.э.н. И.А. Зуевой (МУИВ), д.т.н. М.Я. Парфеновой, (МУИВ), д.б.н. А.В. Смурову (МГУ), полковнику В.А. Рамазанову (МО).*

## Список литературы

1. Шаповалов А.Б. Антропогенные стратегии управления адаптацией социума и его экономических систем // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (48). – С. 67–76.
2. Шаповалов А.Б. Стратегия управления адаптацией социально-экономической биосистемы на основе циркулярной экономики // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (50). – С. 44–54.
3. Бахтизин А.Р. Развитие методов компьютерного моделирования социально-экономических процессов // Многомерный статистический анализ реальных процессов: тезисы конференции. Часть 1: Пленарные доклады. Статистический анализ и эконометрика / под ред. В.Л. Макарова. – Москва: ЦЭМИ РАН, 2024. – С. 5–11.
4. Козлов С.В. Структурный функционализм Т. Парсонса о механизмах легитимации нормативного порядка общества // Социально-политические процессы в меняющемся мире: межвузовский сбор-

ник научных трудов / Министерство науки и высшего образования РФ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тверской государственный университет», Институт экономики и управления, кафедра политологии; Тверское региональное отделение Российской ассоциации политической науки. – Тверь: Тверской государственный университет, 2021. – Вып. 21. – С. 48–53.

5. *Василенко Л.А., Мещерякова Н.Н.* Социология цифрового общества: монография. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2021. – 226 с.

6. *Леонова О.В.* Цифровизация социально-экономической политики: возможности и риски в современной России // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19, № 6. – С. 35–71.

7. *Мурашко М.А., Ваньков В.В., Панин А.И., Артемова О.Р., Матвиенко А.В., Гусев А.В., Васильев Ю.А., Владзимирский А.В.* Внедрение технологий искусственного интеллекта в здравоохранении России: итоги 2024 г. // Национальное здравоохранение. – 2025. – № 6 (3). – С. 6–19.

8. *Дударов С.П., Папаев П.Л., Маркин И.С.* Интерполирование одномерных и многомерных нелинейных зависимостей искусственными нейронными сетями радиально-базисных функций // Современные наукоёмкие технологии. – 2023. – № 2. – С. 45–52.

9. *Самойленко А.Д.* Методы оценки устойчивости систем на основе критерия Гурвица с программной реализацией // Вестник науки. – 2025. – № 7 (88), т. 3. – С. 413–417.

### References

1. *Shapovalov A.B.* Antropogennye strategii upravleniya adaptaciej sociuma i ego ekonomicheskikh sistem // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2024. – № 1 (48). – S. 67–76.

2. *Shapovalov A.B.* Strategiya upravleniya adaptaciej social'no-ekonomicheskoy biosistemy na osnove cirkulyarnoy ekonomiki // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2024. – № 3 (50). – S. 44–54.

3. *Bahtizin A.R.* Razvitie metodov komp'yuternogo modelirovaniya social'no-ekonomicheskikh processov // Mnogomernyj statisticheskij analiz real'nyh processov: tezisy konferencii. Chast' 1: Plenarnye doklady. Statisticheskij analiz i ekonometrika / pod red. V.L. Makarova. – Moskva: CEMI RAN, 2024. – S. 5–11.

4. *Kozlov S.V.* Strukturnyj funkcionalizm T. Parsonsa o mekhanizmah legitimacii normativnogo poryadka obshchestva // Social'no-politicheskie processy v menyayushchemsya mire: mezhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov / Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniya RF; Federal'noe gosudarstvennoe byudzhethnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya «Tverskoj gosudarstvennyj universitet», Institut ekonomiki i upravleniya, kafedra politologii; Tverskoe regional'noe otdelenie Rossijskoj associacii politicheskoy nauki. – Tver': Tverskoj gosudarstvennyj universitet, 2021. – Vyp. 21. – S. 48–53.

5. *Vasilenko L.A., Meshcheryakova N.N.* Sociologiya cifrovogo obshchestva: monografiya. – Tomsk: Izd-vo Tomskogo politekhnicheskogo universiteta, 2021. – 226 с.

6. *Leonova O.V.* Cifrovizaciya social'no-ekonomicheskoy politiki: vozmozhnosti i riski v sovremennoj Rossii // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk. – 2024. – Т. 19, № 6. – S. 35–71.

7. *Murashko M.A., Van'kov V.V., Panin A.I., Artemova O.R., Matvienko A.V., Gusev A.V., Vasil'ev Yu.A., Vladzimirskij A.V.* Vnedrenie tekhnologij iskusstvennogo intellekta v zdavoohranenii Rossii: itogi 2024 g. // Nacional'noe zdavoohranenie. – 2025. – № 6 (3). – S. 6–19.

8. *Dudarov S.P., Papaev P.L., Markin I.S.* Interpolirovanie odnomernyh i mnogomernyh nelinejnyh zavisimostej iskusstvennymi nejronnymi setyami radial'no-bazisnyh funkcij // Sovremennye naukoymkie tekhnologii. – 2023. – № 2. – S. 45–52.

9. *Samojlenko A.D.* Metody ocenki ustojchivosti sistem na osnove kriteriya Gurvica s programmnoj realizaciej // Vestnik nauki. – 2025. – № 7 (88), т. 3. – S. 413–417.

Статья поступила в редакцию: 15.10.2025

Received: 15.10.2025

Статья принята к публикации: 10.01.2026

Accepted: 10.01.2026

## ПОЛИТЭКОНОМИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА: ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ

Нарышкина Алиса Андреевна<sup>1</sup>,

канд. полит. наук,

e-mail: alicepro@mail.ru

<sup>1</sup>Первый Московский государственный медицинский университет  
имени И.М. Сеченова, Москва, Россия

*В статье исследуется политэкономическое измерение глобального энергетического перехода, выявляются новые группы победителей и проигравших. Анализируется трансформация концепции энергетической безопасности, геополитическая роль критически важных полезных ископаемых, а также социально-экономические последствия перехода на региональном уровне. Выявляется, что переход порождает не только технологические и экологические, но и глубокие структурные изменения в распределении ресурсов, капитала и власти, создавая новые линии геоэкономического раскола и социального неравенства. Битва за лидерство в новой энергетике – это битва за привлечение «зеленого» капитала и технологий, а не только за долю на рынке нефти и газа. Постепенно происходит масштабный переток капитала в сторону устойчивых («зеленых») инвестиций. Компании и страны, которые доминируют в цепочках создания стоимости для технологий ВИЭ, аккумуляторов и цифровых сетей, получают стратегическое преимущество. Делается вывод о том, что для традиционных энергетических держав (включая Россию) концепция, основанная лишь на обладании запасами ископаемого топлива, становится стратегически проигрышной.*

**Ключевые слова:** энергетический переход, политэкономия, энергетическая безопасность, критически важные полезные ископаемые, возобновляемые источники энергии, справедливый переход, геополитика

## POLITICAL ECONOMY OF ENERGY TRANSITION: WINNERS AND LOSERS

Naryshkina A.A.<sup>1</sup>,

candidate of political sciences,

e-mail: alicepro@mail.ru

<sup>1</sup>I.M. Sechenov First Moscow State Medical University, Moscow, Russia

*This article examines the political economy of the global energy transition, identifying new groups of winners and losers. It analyzes the transformation of the concept of energy security, the geopolitical role of critical minerals, and the socioeconomic consequences of the transition at the regional level. It is revealed that the transition is generating not only technological and environmental changes, but also profound structural changes in the distribution of resources, wealth, and power; creating new lines of geoeconomic cleavage and social inequality. The battle for leadership in the new energy sector is a battle to attract “green” capital and technologies, not just for market share in oil and gas. A large-scale capital shift toward sustainable (“green”) investments is gradually taking place. Companies and countries that dominate the value chains for renewable energy technologies, batteries, and digital networks are gaining a strategic advantage. The conclusion is drawn that for traditional energy powers (including Russia), a concept based solely on the possession of fossil fuel reserves is becoming strategically untenable.*

**Keywords:** energy transition, political economy, energy security, critical minerals, renewable energy sources, just transition, geopolitics

Введение

Глобальный энергетический переход, понимаемый как масштабный структурный сдвиг от ископаемых видов топлива к возобновляемым источникам энергии (ВИЭ), традиционно рассматривается через призму технологий, экологии и климатической политики. Однако не меньшего внимания заслуживает его политэкономическое измерение, а именно – перераспределение ресурсов, капитала, экономической и политической власти.

Актуальность исследования обусловлена тем, что этот переход создает новую конфигурацию сил на мировой арене, порождая как новых лидеров, так и страны, и социальные группы, сталкивающиеся с системными рисками.

В качестве методологической основы данного исследования выбран политэкономический подход, рассматривающий государство как активного участника, чьи институты, стратегии и интересы напрямую влияют на процесс глобального энергетического перехода. Вопросы взаимодействия политики и экономики, анализу их симбиоза в глобальном контексте, где решения о распределении ресурсов всегда связаны с властью и конфликтом интересов, ученые стали уделять пристальное внимание во второй половине XXI века. В целом на текущий момент принято выделять три основные школы международной политэкономии, при этом в рамках каждой из школ есть идеи, характеризующие в той или иной степени современный процесс энергетической трансформации. Так, в либеральной школе в фокусе исследования вопросы свободной торговли, глобализации, роли международных институтов (Р. Кеохейн, концентрирующийся на теории международных режимов, глобальном управлении, Дж. Най, исследующий «мягкую силу», транснационализм<sup>1</sup>). Реалистическая школа и ее акцент на национальных интересах, анархии международной системы, безопасности, относительной выгоде (Р. Гилпин, изучающий гегемонию, войну и изменение в мировой политике<sup>2</sup>, С. Стрэндж и ее анализ структурной власти в мировой экономике<sup>3</sup>). Критическая школа сочетает в себе несколько направлений, в том числе марксистский подход с фокусом на капитализме, неравенстве, эксплуатации (И. Валлерстайн и мир-системный анализ<sup>4</sup>, Р. Кокс и критическая теория, исторические структуры<sup>5</sup>), феминистское направление, которое исследует патриархальные структуры, гендерную сегрегацию (Дж.Б. Элштайн и феминистская этика<sup>6</sup>), и особенно интересное для нас экологическое направление, которое акцентируется на устойчивом развитии и экологической безопасности (Д. Медоуз и «Пределы роста»<sup>7</sup>, Э. Остром и управление общими ресурсами<sup>8</sup>). В рамках данного исследования теоретическая рамка новой политэкономии энергетической безопасности позволяет выйти за узкие технико-экономические трактовки и увидеть энергетику как поле борьбы за ренту и власть между разными группами интересов внутри стран и на международной арене, систему управления рисками, где экономические, политические и экологические угрозы тесно переплетены, а также динамический процесс трансформации, движимый не только технологиями, но и изменяющимися политическими коалициями и социальными ценностями. Это становится возможным ввиду того, что на текущем этапе глобализации все та же «обыденная» борьба за политическую власть и экономическое господство принимает лишь новые формы, оставаясь, по факту, все той же конкуренцией, для анализа которой политическая экономия наделена наиболее подходящим инструментарием [1].

Целью статьи является анализ ключевых политэкономических расколов, возникающих в процессе энергетического перехода, а также выявление группы потенциальных и реальных победителей и проигравших на глобальном, национальном и локальном уровнях.

<sup>1</sup> Keohane R.O., Nye J.S. Transgovernmental Relations and International Organizations // World Politics. – 1974. – Vol. 27, No. 1. – P. 39–62; Nye J.S., Keohane R.O. Transnational Relations and World Politics: An Introduction // International Organization. – 1971. – Vol. 25, No. 3. – P. 329–349; Кеохейн Р.О., Най Дж.С. (мл.) Транснациональные отношения и мировая политика // Теория международных отношений: хрестоматия / под ред. П.А. Цыганкова. – Москва, 2002. – С. 152–167.

<sup>2</sup> Gilpin R. War and Change in World Politics. – Cambridge University Press, 1981. – 288 p.

<sup>3</sup> Strange S. International Economics and International Relations: A Case of Mutual Neglect // International Affairs. – 1970. – Vol. 46, No 2. – P. 304–315.

<sup>4</sup> Wallerstein I. The Modern World-System. – Binghamton, 1974–1989. – Vol. I–III.

<sup>5</sup> Cox R.W. Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method. Millenn // J. Int. Stud. – 1983. – Vol. 12. – P. 162–175.

<sup>6</sup> Elshstain J.B. Imperativy privatnogo i publicnogo // Khrestomatia feministskikh tekstov / perevody, ed. E. Zdravomyslova and A. Temkina. – St. Petersburg: Dmitrii Bulanin Publ, 2000. – 303 p. – P. 64–88.

<sup>7</sup> Медоуз Д., Рандерс Й., Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя. – Москва: Академкнига, 2007. – 342 с.

<sup>8</sup> Управление общим. Эволюция институций коллективного действия / Э. Остром; пер. с англ. Т. Монтян. – Киев, 2013. – 400 с.

## 1. Энергетическая безопасность: изменение традиционной парадигмы

Традиционная парадигма энергетической безопасности, сфокусированная на стабильности поставок нефти и газа по доступным ценам, сегодня претерпевает фундаментальные изменения. Как отмечается в материалах Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (The International Renewable Energy Agency (IRENA)), энергетическая безопасность все в большей степени должна измеряться не запасами ископаемого топлива, а мощностями возобновляемой генерации, диверсификацией поставок и устойчивостью критической инфраструктуры к экономическому давлению<sup>9</sup>. Это смещение фокуса, ведущее к переоценке стратегических активов и изменению геополитической карты мира, – ключевой сдвиг парадигмы, который отражает трансформацию самой сути энергетической безопасности в XXI веке. Текущая практика межгосударственных политэкономических отношений позволяет предполагать, что энергетическая безопасность все в большей степени должна измеряться не тем, что накоплено в недрах земли, а объемами мощностей для воссоздания энергетического ресурса<sup>10</sup>.

Если проанализировать этот сдвиг с политэкономической точки зрения, то есть основания полагать, что наблюдается переход от «безопасности поставок» к «безопасности системы». В эру ископаемого топлива безопасность понималась как доступ к ресурсам (месторождениям) и их транспортировка по стабильным и безопасным маршрутам. Это порождало геополитику трубопроводов, зависимость от стран-поставщиков и уязвимость от ценовых шоков. В эру возобновляемых источников энергии безопасность – это устойчивость и надежность самой энергосистемы, где ключевым активом является не сырье в недрах, а технологии и инфраструктура на поверхности. Угрозы смещаются от эмбарго к кибератакам на интеллектуальные сети, изменчивости погоды и необходимости балансировки сети.

Говоря о политэкономических последствиях этого перехода, модель на ископаемом топливе кардинально отличается от модели на ВИЭ. Так, в первом «традиционном» случае география власти распределена (а, точнее, наоборот – сконцентрирована) между ограниченным числом стран с крупными запасами (Россия, Саудовская Аравия, США) [2], в которых и между которыми постоянно ведется борьба за контроль над ресурсами, создание союзов и разрешение конфликтов вокруг транзитных путей. Этому способствуют централизованные системы управления, а также сильные лобби традиционных ТЭК. Уязвимость данной модели хорошо характеризуется понятием «экономики ренты», когда основные доходы поступают от продажи ресурсов, что влечет за собой так называемое «ресурсное проклятие» с последующей сильной волатильностью бюджетов. Модель на возобновляемых источниках энергии подразумевает, что любая страна с солнцем, ветром, водой и технологиями может производить энергию, таким образом, власть постепенно смещается к производителям технологий (Китай, ЕС, США) [3]. Геополитика в «зеленой» парадигме строится на сотрудничестве в сфере технологий, создании трансграничных «зеленых» сетей и общих стандартов. Большой акцент делается на инновационной экономике, когда стоимость определяется технологиями и эффектом масштаба, например, постоянное снижение цены на солнечные панели и ветряки.

Как бы ни казался правильным и продуктивным переход к «зеленой» парадигме, экономика, построенная на ВИЭ, снижает одни уязвимости, но при этом параллельно продуцирует другие. Во-первых, это происходит ввиду возникновения сырьевой зависимости нового типа: для ВИЭ и аккумуляторов нужны литий, кобальт, никель, редкоземельные металлы. География их добычи, часто происходящей в политически нестабильных регионах, создает новые цепочки поставок и уязвимости [4]. Во-вторых, по причине волатильности генерации: солнце и ветер непредсказуемы, ввиду чего необходимы колоссальные инвестиции в балансировку сети, например, технология Smart Grid, или умные счетчики, накопление энергии посредством развития технологий хранения, например, посредством гидроаккумулирующих станций, аккумуляторов, и поддержания уровня резервных мощностей. В-третьих, все боль-

<sup>9</sup> *Expert Insights*. The Powerful Role in Geopolitics is to Manage the Energy Transition. 2025 Apr. – URL: <https://www.irena.org/News/expertinsights/2025/Apr/The-Powerful-Role-in-Geopolitics-is-to-Manage-the-Energy-Transition> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>10</sup> *Возобновляемая энергетика в России и мире*. Москва, 2022. – URL: <https://rosenergo.gov.ru/upload/iblock/e04/3xtm87iv99x76b23c6wjul3as5pzz8zj.pdf> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

шую роль играет кибербезопасность: для хакерских атак оцифрованная и децентрализованная энергосистема гораздо более уязвима.

Таким образом, энергетическая безопасность будущего – это не безопасность запасов, а безопасность системы, построенной на технологиях. Это меняет правила геополитической игры, снижая значение «ресурсного национализма» и повышая значение «технологического суверенитета». Для России, чья экономика и статус на международной арене исторически зависели от ископаемых ресурсов, этот вызов является экзистенциальным и требует кардинального пересмотра как экономической стратегии, так и подходов к национальной безопасности.

## 2. Проигравшие и группы риска: страны с экономикой, зависимой от экспорта ископаемого топлива

Для стран, чье благосостояние издавна базировалось на экспорте нефти, газа и угля, энергетический переход представляет собой невыдуманную угрозу. Снижение глобального спроса на ископаемое топливо оказывает долгосрочное давление на цены и доходы экспортеров<sup>11</sup>. Хотя некоторые из них, как Россия, пытаются адаптироваться, диверсифицируя экспорт (например, наращивая поставки СПГ) и развивая «озеленение» традиционной энергетики, их базовые экономические модели оказываются под угрозой.

Страны с экономикой, зависимой от экспорта ископаемого топлива, являются самыми уязвимыми участниками новой энергетической парадигмы. Для них энергетический переход – это не возможность, а экзистенциальная угроза их экономической и социально-политической стабильности. Выделим четыре группы стран, которые можно отнести к наиболее уязвимым в процессе энергоперехода:

1. Некоторые страны Африки, Южной Америки – это экспортеры с низким уровнем диверсификации экономики. В этих странах фиксируется крайняя зависимость бюджетных доходов от продажи нефти, газа или угля, параллельно с низкой инвестиционной привлекательностью и слабыми институтами для перестройки экономики<sup>12</sup>.

2. США, Индонезия, Россия – страны, чья экономика зависит от экспорта угля. Спрос на уголь, вероятно, сократится быстрее всего, что автоматически приведет к риску глубокого локального социально-экономического кризиса в шахтерских регионах. В этом контексте примечательно вспомнить лозунг и соответствующую идеологию, которую проповедует Президент США Дональд Трамп: «Бури, детка, бури!» (англ. “Drill, baby, drill!”), направленную на увеличение добычи нефти, газа и угля<sup>13</sup>.

3. Россия, Саудовская Аравия – то есть страны – крупные экспортеры, над которыми «нависает» риск «ресурсного проклятия» в долгосрочной перспективе<sup>14</sup>. Краткосрочные выгоды от высоких цен могут смениться резким падением спроса и обесцениванием активов, а параллельная зависимость от одного импортера (например, от Китая) создает только все большую уязвимость<sup>15</sup>.

4. Индия, Европейский союз – страны, импортирующие критические минералы. Они уязвимы по части зависимости от импорта лития, кобальта, редкоземельных металлов для своей «зеленой» промышленности, а также от цепочек поставок, контролируемых Китаем<sup>16</sup>.

Все перечисленные выше риски, свойственные соответствующим группам стран, начинают приобретать все более общий и системный характер, проявляться на нескольких уровнях, которые, в свою

<sup>11</sup> Winners and losers in the energy transition. – URL: <https://www.woodmac.com/blogs/energy-pulse/winners-and-losers-in-the-energy-transition/> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>12</sup> IRENA (2023), Geopolitics of the energy transition: Critical materials, International Renewable Energy Agency. – URL: <https://www.irena.org/Digital-Report/Geopolitics-of-the-Energy-Transition-Critical-Materials> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>13</sup> Кризис или Трамп: США и Евросоюз отходят от климатической повестки в энергетике // Российская газета – Федеральный выпуск. – 2025. – 24 апреля. – № 9631. – URL: <https://rg.ru/2025/04/23/vestnik-bura.html> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>14</sup> Бордофф Дж., О’Салливан М. Зелёный переворот. Новая энергетическая геополитика. 20.04.2022. – URL: <https://globalaffairs.ru/articles/zelyonyj-perevorot/> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>15</sup> Carbon Minefields Oil and Gas Exploration Monitor. IISD. – URL: <https://www.iisd.org/publications/newsletter/december-2025-carbon-minefields> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>16</sup> IRENA (2023), Geopolitics of the energy transition: Critical materials, International Renewable Energy Agency. – URL: <https://www.irena.org/Digital-Report/Geopolitics-of-the-Energy-Transition-Critical-Materials> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

очередь, являются основными угрозами для стран – экспортеров углеводородов, только для кого-то уже в настоящий момент, для кого-то – в перспективе.

Во-первых, это структурный спад спроса и цен. Глобальная декарбонизация ведет к долгосрочному снижению спроса на нефть, газ и уголь. Активы стран – экспортеров углеводородов (у которых имеются крупные месторождения, инфраструктура) могут стать неликвидными, то есть обесцениться, не успев окупиться. Финансовые рынки, предвидя это, уже начинают обесценивать компании и проекты, связанные с ископаемым топливом, что затрудняет привлечение инвестиций [5].

Во-вторых, это бюджетный и макроэкономический кризис. Бюджеты стран – экспортеров углеводородов (например, России, Саудовской Аравии, Нигерии, Венесуэлы) на 30–80 % формируются за счет нефтегазовых доходов. Сокращение экспортной выручки приведет к дефициту бюджета, ослаблению национальных валют, росту инфляции и снижению золотовалютных резервов [6].

В-третьих, это социально-политическая дестабилизация. Государство теряет возможность финансировать социальные программы, субсидии и содержать большой госаппарат – ключевые источники социальной стабильности во многих странах – экспортерах углеводородов. Растет риск массовых протестов из-за снижения уровня жизни, как это уже происходило в странах, зависимых от ресурсов.

Таким образом, проигравшими в новой энергетической парадигме окажутся не те, у кого закончилась нефть, а те, кто не смог подготовиться к ее неизбежному структурному удешевлению и снижению спроса. Их главная уязвимость – не в отсутствии ресурсов, а в отсутствии гибкой, диверсифицированной и инновационной экономической модели. Для мира это создает новые риски региональной нестабильности, волны миграции и геополитической турбулентности, источником которой будут «несостоявшиеся» нефтегазовые государства.

### 3. Победители в новой энергетической парадигме: технологические лидеры и финансовый капитал

Как уже было отмечено выше, переход к зеленой энергетике привел к взрывному росту спроса на металлы, необходимые для ВИЭ и производства электромобилей: литий, кобальт, никель, медь и редкоземельные элементы. Если обращаться к географии их распределения, то основные мировые запасы этих материалов сконцентрированы в небольшом числе стран, таких как Австралия, Чили, Демократическая Республика Конго, Китай, и в меньшей степени – в России и Аргентине. Согласно расчетам МВФ, в сценарии, соответствующем целям Парижского соглашения, цены на эти металлы могут вырасти на несколько сотен процентов, что сулит странам-экспортерам беспрецедентные доходы<sup>17</sup>. Это неизбежно трансформирует глобальные финансовые потоки, исторически связанные с торговлей нефтью и газом.

Из вышеизложенного формируется один из наиболее актуальных и важных вопросов – кто в обозначенных условиях формирует новую экосистему? Очевидным становится то, что победители сегодня – это не только производители энергии, но и те, кто контролирует ключевые звенья новой финансово-технологической цепочки. К основным ключевым игрокам можно отнести таких технологических гигантов, как “Tesla” – не просто автопроизводитель, а компания по энергетическим решениям, “NextEra Energy” – один из крупнейших в мире производителей ВИЭ. Эти гиганты создают технологические стандарты, двигают инновации в области аккумулирования умных электросетей, так называемых “Smart Grid”, и электромобильности. При этом первенство американских компаний постепенно уходит в историю – так, компания “Tesla” в 2025 году впервые уступила китайской BYD лидерство в мировых продажах электромобилей<sup>18</sup>.

Еще один важный аспект в контексте исследуемого вопроса заключается в том, что масштабный переток капитала в сторону «зеленых» инвестиций – это не просто тренд, а фундаментальная пере-

<sup>17</sup> Winners and losers in the energy transition // Wood Mackenzie. – URL: <https://www.woodmac.com/blogs/energy-pulse/winners-and-losers-in-the-energy-transition/> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>18</sup> Bloomberg: Tesla впервые уступила лидерство в объеме продаж электромобилей // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/26076131> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

оценка рисков и возможностей глобальными рынками. Этот ключевой драйвер новой энергетической парадигмы напрямую формирует новых победителей и проигравших. В обозначенных условиях и соответствующей ситуации технологические лидеры и финансовый капитал создают новые правила игры, используя возможности основных движущих сил финансового перетока в свою пользу. В качестве регуляторного давления и стимулов используются инструменты налоговой политики: субсидии, «зеленые» тарифы, как в ЕС и в Китае, делают инвестиции в ВИЭ высокорентабельными. Раскрытие информации, правила, как в ЕС, обязывающие компании раскрывать информацию о климатических рисках, перенаправляют капитал в сторону более устойчивых активов; углеродные налоги, которые делают «грязные» активы менее прибыльными, ускоряя их обесценивание (*“stranded assets”*).

Кроме налоговой политики, акцент делается на особой экономической целесообразности. Среди аргументов превалирует то, что резкое падение стоимости солнечных панелей, ветрогенераторов и аккумуляторов сделало ВИЭ самым дешевым источником энергии во многих регионах мира, а инвесторы все больше видят риски в активах, связанных с ископаемым топливом, – волатильность цен, будущие запреты, репутационные потери. «Зеленые» активы воспринимаются как более устойчивые в долгосрочной перспективе.

Также неоспоримым является факт изменения потребительского и общественного спроса – ESG (Environmental, Social, Governance) повестка<sup>19</sup> стала мейнстримом. Фонды, банки и корпорации сталкиваются с растущим давлением со стороны акционеров и клиентов, требующих «чистых» инвестиций.

Отдельная ниша у финансовых институтов, управляющих активами, таких как “BlackRock”, “Vanguard”), которые объявили о переходе к «нулевым выбросам» в своих портфелях. Они формируют глобальные потоки капитала, «наказывая» компании с высокими углеродными рисками и поощряя «зеленых» лидеров. Страны-интеграторы, такие как Китай, который доминирует в производстве солнечных панелей, ветряков и аккумуляторов, ЕС, формирующий регуляторные стандарты и «зеленый» курс, обладают не сырьевым, а технологическим и регуляторным суверенитетом, становясь центрами притяжения капитала и компетенций.

Суть самого глобального энергетического перехода можно свести к следующему: страны, обладающие запасами критически важных полезных ископаемых, действительно получают стратегическое преимущество. Однако победа в новой энергетической парадигме зависит не только от наличия ресурсов под землей, но и от способности создавать устойчивые и справедливые цепочки их поставки.

Таким образом, что же является условием для победы в новой парадигме? Чтобы превратить ресурсное богатство в долгосрочное преимущество, странам необходимо менять свои старые экономические паттерны или внедрять новые [7]. Так, победа достается не тем, кто просто продает сырье, а тем, кто способен его перерабатывать, производить компоненты (например, магниты для ветрогенераторов или катоды для аккумуляторов) и конечную продукцию. Китай является эталоном этой модели, контролируя около 95 % глобальной переработки редкоземельных металлов<sup>20</sup>. Внедрение принципов прозрачности, подотчетности между государством, компаниями и местными сообществами способствует все более справедливому распределению выгод. Именно это продвигает ООН в своих рекомендациях, чтобы энергетический переход не усугублял неравенство<sup>21</sup>. Также страны – обладатели ресурсов, такие как Казахстан, могут извлекать выгоду, диверсифицируя свои внешнеэкономические связи и заключая стратегические партнерства с разными игроками (ЕС, США, Китаем), чтобы избежать новой монополярной зависимости<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> ESG (Environmental, Social, Governance) — это набор критериев для оценки «устойчивости» и «этичности» бизнеса, включающий воздействие на окружающую среду (E), социальную ответственность перед сотрудниками и обществом (S) и качество корпоративного управления (G), который инвесторы используют для анализа рисков и долгосрочных перспектив компаний, переходя от теории к практическому применению через рейтинги и отчетность.

<sup>20</sup> Центральноеазиатские ресурсы привлекают Евросоюз // НГ-Энергия. – URL: [https://www.ng.ru/energy/2025-05-12/9\\_9250\\_resources.html](https://www.ng.ru/energy/2025-05-12/9_9250_resources.html) (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>21</sup> Критически важные минералы для энергетического перехода: не повторить ошибок прошлого // ООН. – URL: <https://news.un.org/ru/story/2024/11/1458316> (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>22</sup> Центральноеазиатские ресурсы привлекают Евросоюз // НГ-Энергия. – URL: [https://www.ng.ru/energy/2025-05-12/9\\_9250\\_resources.html](https://www.ng.ru/energy/2025-05-12/9_9250_resources.html) (дата обращения: 07.01.2026). – Текст: электронный.

#### 4. Сообщества «бурых» регионов и проблема «справедливого перехода»

Продолжая тему «проигравших», нельзя не отметить отдельно проблему «бурых» регионов и соответствующую важность обеспечения «справедливого перехода».

«Бурые» регионы – это территории, экономика и социальная жизнь которых исторически зависела от добычи угля и других ископаемых видов топлива. «Справедливый переход» – это комплексный подход, призванный обеспечить, чтобы переход к «зеленой» экономике не оставил такие сообщества, как «бурые» регионы, без поддержки, а предоставил им новые возможности. Есть ряд разнонаправленных проблем, которые можно зафиксировать в контексте энергетического перехода.

Так, на микроуровне самыми уязвимыми оказываются регионы и работники, чья жизнь была тесно связана с добывающими отраслями. Исследование на примере эстонского Ида-Вирумаа, зависимого от сланцевой промышленности, демонстрирует глубокие социальные последствия. Во-первых, это социально-экономическое напряжение – закрытие предприятий ведет к потере рабочих мест, снижению доходов и росту безработицы, которая в Ида-Вирумаа на 3,4 % выше средней по стране. Во-вторых, психологическое здоровье – зависимость от отрасли формирует «зону комфорта», снижающую способность к адаптации. Тревога за будущее, утрата социальных связей и профессиональной идентичности негативно сказываются на психическом и физическом здоровье населения, что отражается в более низкой (на 3,2 года) ожидаемой продолжительности жизни. В-третьих, политическая поляризация – эти проблемы могут использоваться правыми популистскими движениями, которые изображают энергетический переход как проект, навязанный городскими элитами и угрожающий традиционному укладу жизни [8].

Высокий уровень экономической зависимости формируется ввиду того, что многие из «бурых» регионов являются моногородами или монопоселениями, где градообразующие предприятия – это шахты и угольные электростанции. Их закрытие ставит под удар всю местную экономику и систему занятости. Без планомерного перехода население сталкивается с потерей работы, снижением уровня жизни, накоплением долгов по зарплате (как, например, в украинских шахтерских городах) и массовым оттоком молодежи, что превращает регионы в депрессивные и влияет на интенсивный рост социальных рисков. Длительная добыча полезных ископаемых часто оставляет после себя проблемы загрязнения почв, вод и необходимость рекультивации земель, а это крайне негативно сказывается на экологическом будущем следующих поколений.

И без соответствующего глубокого анализа данного аспекта, что является отдельной важной темой для исследования, можно сделать вывод, что потенциальные стратегии адаптации для стран-экспортеров включают диверсификацию экономики, создание суверенных фондов, инвестиции в ВИЭ и водород, а также реализацию программ «справедливого перехода» для поддержки работников традиционных отраслей. Концепция справедливого перехода как раз может положительно повлиять на решение социальных, экономических, культурных и экологических вопросов в регионах, построенных вокруг добывающей промышленности, чтобы отказ от угля не нанес ущерба работникам и окружающей среде.

#### Заключение

Проведенный анализ позволяет предполагать, что энергетический переход является не технической, а, в первую очередь, политэкономической трансформацией. Он перераспределяет богатство и влияние, создавая новую карту глобальных и локальных победителей и проигравших. При этом риски дестабилизации и социального отторжения перехода столь же велики, как и его экологические выгоды.

Компании и страны, которые доминируют в цепочках создания стоимости для технологий ВИЭ, аккумуляторов и цифровых сетей, получают стратегическое преимущество. Постепенно происходит масштабный переток капитала в сторону устойчивых («зеленых») инвестиций. Финансовые институты, переориентирующие потоки капитала в соответствии с критериями ESG, усиливают свое влияние на корпоративную и государственную политику. Можно сказать, что финансовый капитал стал главным ускорителем энергетического перехода. Он не просто следует за технологиями, а активно формирует спрос на них, создавая самоподдерживающуюся экосистему. Технологические лидеры, в свою очередь, предоставляют капиталу объекты для инвестиций с растущей доходностью.

Для традиционных энергетических держав (включая Россию) все вышеперечисленное означает, что стратегия, основанная лишь на обладании запасами ископаемого топлива, становится стратегически проигрышной. Битва за лидерство в новой энергетике – это битва за привлечение «зеленого» капитала и технологий, а не только за долю на рынке нефти и газа.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке эффективных моделей международного сотрудничества, которые позволили бы смягчить раскол между «Севером» и «Югом», а также в углубленном изучении механизмов «справедливого перехода», направленных не только на переобучение работников, но и на сохранение социальной ткани и психологического благополучия в наиболее уязвимых регионах. Сам успех энергетического перехода будет измеряться не только гигаваттами чистой энергии, но и его способностью быть инклюзивным и социально приемлемым.

### Список литературы

1. Буторина О.В. Ренессанс политической экономии и роль российской научной школы // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – № 3. – С. 216–229.
2. Чугаева Ю.А., Старцев М.А., Федин К.С., Савченко М.Е. Функционирование российского ТЭК в условиях внешних ограничений // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3 (53). – С. 387–390.
3. Перова М.К. Компании Китая в высокотехнологичных отраслях экономики США // Пространственная экономика. – 2020. – № 3. – С. 139–155.
4. Череповицын А.Е., Иллерицкий Н.И. Российские ресурсы стратегических металлов как фактор управления мировой энергетической повесткой // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – № 5. – С. 180–208.
5. Прудникова А.А. Международная повестка декарбонизации экономики: взгляд и ответ России // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – № 2. – С. 129–137.
6. Зотиков Н.З. Нефтегазовые и ненефтегазовые доходы, их роль в формировании доходов бюджетов // Вестник евразийской науки. – 2020. – № 4. – С. 29–31.
7. Нарышкин А.А. Новые подходы к развитию внешней торговли ЕАЭС // Современная Европа. – 2024. – № 6 (127). – С. 149–155.
8. Idavain J. Health effects of environmental contamination in the oil shale industry region of Estonia // Dissertationes Medicinae Universitatis Tartuensis. – 2025. – 164 p.

### References

1. Butorina O.V. Renaissance of political economy and the role of the Russian scientific school // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2025. – № 3. – С. 216–229.
2. Chugaeva Yu.A., Starcev M.A., Fedin K.S., Savchenko M.E. Funkcionirovanie rossijskogo TEK v usloviyah vneshnih ogranichenij // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2024. – № 3 (53). – S. 387–390.
3. Perova M.K. Kompanii Kitaya v vysokotekhnologichnyh otraslyah ekonomiki SSHA // Prostranstvennaya ekonomika. – 2020. – № 3. – S. 139–155.
4. Cherepovicyyn A.E., Illerickij N.I. Rossijskie resursy strategicheskikh metallov kak faktor upravleniya mirovoj energeticheskoy povestkoj // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2024. – № 5. – S. 180–208.
5. Prudnikova A.A. Mezhdunarodnaya povestka dekarbonizacii ekonomiki: vzglyad i otvet Rossii // Ekonomika. Nalogi. Pravo. – 2025. – № 2. – S. 129–137.
6. Zotikov N.Z. Neftgazovye i neneftgazovye dohody, ih rol' v formirovanii dohodov byudzhetrov // Vestnik evrazijskoj nauki. – 2020. – № 4. – S. 29–31.
7. Naryshkin A.A. Novye podhody k razvitiyu vneshnej trgovli EAES // Sovremennaya Evropa. – 2024. – № 6 (127). – S. 149–155.
8. Idavain J. Health effects of environmental contamination in the oil shale industry region of Estonia // Dissertationes Medicinae Universitatis Tartuensis. – 2025. – 164 p.

Статья поступила в редакцию 14.01.2026

Received: 14.01.2026

Статья принята к публикации: 18.01.2026

Accepted: 18.01.2026

## THE ROLE OF RUSSIA IN THE DEVELOPMENT OF FINANSIAL AND ECONOMIC COOPERATION WITHIN BRICS

Ashyrova T.<sup>1</sup>,

e-mail: ashyrova.tavus@yandex.ru

Gorbacheva T.A.<sup>1</sup>,

candidate of economic science, associate professor,

e-mail: t-gorbacheva@bk.ru

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

*This article examines Russia's role in BRICS economic cooperation through institutional and real-sector channels during 2015–2025. Using content analysis of strategic documents alongside statistical examination of financial and trade indicators, the study evaluates Russia's engagement with the New Development Bank and Contingent Reserve Arrangement, as well as bilateral trade dynamics with BRICS partners. Russia holds 20 % NDB equity with USD 4,7–5 billion in approved projects, though operations were suspended in 2022. Within the CRA, Russia contributes USD 18 billion but the mechanism remains unused. Comparative analysis of BRICS strategic documents (2016–2024) and Russian policy frameworks confirms alignment on multipolar financial architecture, infrastructure development, digital economy integration, and alternative settlement systems. However, structural asymmetries particularly Russia's growing dependence on China for trade and logistics constrain deeper integration. The study concludes that Russia's strategic priorities center on expanding NDB project pipelines, developing interoperable payment infrastructure for local currency settlements, and targeting high-multiplier sectoral projects in transport, energy technology, and industrial cooperation. These findings contribute empirical evidence on Russia's evolving position within BRICS amid geopolitical restructuring and Western sanctions pressure.*

**Keywords:** BRICS, New Development Bank (NDB), Contingent Reserve Arrangement (CRA), financial cooperation, trade, investment, national currencies, de-dollarization

## РОЛЬ РОССИИ В РАЗВИТИИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА В РАМКАХ БРИКС

Ашырова Тавус<sup>1</sup>,

e-mail: ashyrova.tavus@yandex.ru

Горбачева Татьяна Александровна<sup>1</sup>,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: t-gorbacheva@bk.ru

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

*В данной статье рассматривается роль России в экономическом сотрудничестве стран БРИКС по институциональным каналам и каналам реального сектора в 2015–2025 годах. Используя контент-анализ стратегических документов наряду со статистическим анализом финансовых и торговых показателей, в исследовании оценивается взаимодействие России с Новым банком развития и Соглашением об условных резервах, а также динамика двусторонней торговли с партнерами по БРИКС. Россия владеет 20 % капитала НБР и инвестирует в одобренные проекты 4,7–5 млрд долларов США, хотя в 2022 году их деятельность была приостановлена. В рамках пула условных валютных резервов Россия вносит 18 млрд долл., но этот механизм остается неиспользованным. Сравнительный анализ стратегических документов БРИКС (2016–2024 гг.) и основ российской политики подтверждает согласованность в вопросах многополярной финансовой архитектуры, развития инфраструктуры, интеграции цифровой экономики и альтернативных систем расчетов. Однако структурная асимметрия, в частности растущая*

*зависимость России от Китая в области торговли и логистики, сдерживает более глубокую интеграцию. В исследовании делается вывод о том, что стратегические приоритеты России сосредоточены на расширении проектов НБР, развитии функционально совместимой платежной инфраструктуры для расчетов в местной валюте и нацеливании на секторальные проекты с высоким мультипликатором в области транспорта, энергетических технологий и промышленного сотрудничества. Эти результаты являются эмпирическим свидетельством изменения позиции России в БРИКС в условиях геополитической перестройки и давления западных санкций.*

**Ключевые слова:** БРИКС, Новый банк развития (НБР), пул условных валютных резервов (ПУВР), финансовое сотрудничество, торговля, инвестиции, национальные валюты, деолларизация

## Introduction

BRICS is not just an acronym, but an ambitious project for a multipolar world. It is based on the union of five states – Brazil, Russia, India, China and South Africa, united by the desire to strengthen cooperation and reduce financial and economic dependence on traditional centers of influence such as the United States and Europe.

Since the founding of the BRICS, Russia has played an important role in shaping the principles of work and helped create systems. This article examines how Russia has influenced the BRICS financial institutions, economic plans, and how factors such as Western sanctions have affected its participation.

The purpose of this article is to provide a comprehensive analysis of Russia's role in the development of financial and economic cooperation within the framework of the BRICS, identifying key areas and prospects for its further participation.

At the turn of the 21st century, the erosion of the unipolar order and recurrent financial crises stimulated large emerging economies to search for alternative formats of coordination. Against this background, Russian diplomacy promoted the idea of a “strategic triangle” Russia-India-China, while expert discourse crystallised around the BRIC group of Brazil, Russia, India and China as potential new centres of global growth and influence.

The key foreign policy goals formulated by Russia in this regard include:

- promote inclusive and balanced development through cooperation mechanisms supported by reputable international institutions such as the United Nations, BRICS and other relevant organizations;
- reaffirming commitment to respect for fundamental norms of international law, including respect for good-neighborly relations, strict observance of the UN Charter and implementation of Security Council decisions;
- strengthening the influence of BRICS through the exchange of practical ideas on international development assistance<sup>1</sup>.

Cooperation within BRICS allows Russia to strengthen its global position and gain economic benefits by building coalitions with developing countries, expanding trade and joint investment projects, and securing access to new markets and resources, which is crucial for economic diversification and for advancing its energy interests under sanctions and Western attempts to limit its role on the world stage [1]. This multilateral format helps Russia reinforce its position in international discussions, promote its initiatives at the global level, and obtain additional political support from other BRICS member states<sup>2</sup> [2]. At the same time, deeper integration involves a number of risks, including potential conflicts of interest within the group, technological lag behind the West, historical border disputes, geopolitical rivalry in Asia, and competition for regional and global influence, which means that China and India act not only as partners but also as competitors. Nevertheless, closer ties with BRICS remain a strategically important tool for Russia to enhance its global standing and build beneficial partnerships, especially in times of turbulence [3].

Research on BRICS economic architecture centers on two institutional pillars: the New Development Bank (NDB) and the Contingent Reserve Arrangement (CRA). Recent scholarship positions the NDB within the “Southern multilateralism” framework, documenting governance innovations and mandate evolution,

<sup>1</sup> Report on the results of the Russian Federation's chairmanship in the BRICS interstate association in 2015–2016. Moscow. – URL: [https://www.hse.ru/data/2016/02/12/1140469539/BRICS\\_rus.pdf](https://www.hse.ru/data/2016/02/12/1140469539/BRICS_rus.pdf) (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>2</sup> Korshunov S. BRICS in the Modern World and Russia's Interests // The Diplomatic Service. – 2013. – № 2. – P. 22–27.

while evaluations assess operational performance and alignment with national priorities [4]<sup>3</sup>. The Bank has regionalized through country offices, diversified funding via local-currency bonds, and scaled post-pandemic approvals, though implementation delays persist [5]<sup>4</sup>.

The CRA functions as a precautionary liquidity facility with differentiated access multipliers (China 0.5; Brazil, Russia, India 1; South Africa 2) and a 30 % de-linked/70 % IMF-linked tranches structure. Consensus views it as complementing rather than replacing IMF facilities for short-term balance-of-payments support [6].

A growing empirical literature examines BRICS trade integration and participation in global value chains (GVCs). Recent studies show deeper trade ties among members, asymmetric specialization patterns, and sensitivity to geopolitical shocks; econometric analyses find that rising geopolitical risk has been associated with stronger intra-BRICS trade integration, while value-added measures clarify each member's GVC role. These results motivate a focus on sectoral corridors (energy, agri-food, transport and logistics) and on institutional channels (NDB and CRA) that may reinforce trade linkages [7].

Despite expanding scholarship on BRICS institutions, there remains limited micro-based evaluation of NDB project impacts in individual members (including Russia), and little systematically curated evidence linking thematic priorities in BRICS policy documents to measurable changes in financing and trade. Moreover, granular data on partner-level settlement currencies are scarce and methodologically heterogeneous, complicating strong claims on de-dollarization. By combining structured content analysis of BRICS and Russian strategy texts with updated NDB/CRA and trade indicators, this study addresses these gaps and offers an evidence-based assessment of Russia's role in the institutional and real-sector channels of BRICS cooperation [5].

### **1. Comparative analysis of economic indicators of the BRICS countries (2015–2025)**

The findings indicate that Russia's integrative function within BRICS works through institutions (NDB, CRA) and real-sector channels (trade, energy, agri-food). Progress in local-currency and alternative-currency settlements reflects both strategic intent and constraints (sanctions, correspondent-banking risk, clearing). Structural asymmetries especially Russia's growing dependence on China for trade and logistics temper integration speed. Priorities therefore center on scalable project preparation at the NDB, interoperable payment rails to reduce frictions, and sectoral projects with high multipliers (transport, energy technology, industrial cooperation, water).

The economies of the BRICS countries are comparable in volume and the state plays an important role in all economies. Each of the BRICS countries is a leader in the economy of its regions and acts as a center of regional integration. The BRICS countries cover 30 % of the globe's land area, 42 % of the world's population, these countries account for 15 % of world trade, more than half of all investments attracted to the global economy, and their combined GDP is about 18 % of global GDP [8].

According to table 1 it can be seen that the BRICS union includes the 5 largest countries of different continents. Although the Russian Federation ranks only ninth in the world in terms of population, it is the largest country in the world in terms of territory.

Table 1 – General information about the BRICS countries, 2024<sup>5</sup>

	<b>Brazil</b>	<b>Russia</b>	<b>India</b>	<b>China</b>	<b>RSA</b>
Capital	Brazil	Moscow	New Delhi	Beijing	Pretoria
Territory, million km <sup>2</sup>	8,5	17,1	3,3	9,6	1,2
population, million person.	211 998 573	146 150 789	1 450 935 791	1 408 280 000	64 007 187
Density of population, person. /km <sup>2</sup>	25,2	8,48	488,0064	134,7	52,43
National currency	Real	Ruble	Rupee	Yuan	Rend

<sup>3</sup> Report on NDB's Development Results (RDR). NDB Independent Evaluation Office. 2025. – URL: <https://www.ndb.int/wp-content/uploads/2025/04/ndb-ico-report-on-ndb-development-results.pdf> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>4</sup> The Evolution of the New Development Bank. Boston University GDP Center. 2024. – URL: <https://www.bu.edu/gdp/2024/07/09/the-evolution-of-the-new-development-bank/> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>5</sup> Source: Analysis of the economies of the BRICS countries and their cooperation with Russia in international trade. SBS. 2023 (<https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/dc1/qzzvd63kzakbg01pwvr06r556fqkgo5z.pdf>).

According to analytical data (table 2) by 2024 the five BRICS countries (including the Republic of South Africa, the Russian Federation, the People’s Republic of China, India and Brazil) have formed a significant economic cluster controlling approximately 31 % of global GDP at purchasing power parity.

Table 2 – The main economic indicators of the BRICS countries for 2024<sup>6</sup>

Countries	GDP (billion \$)	GDP per capita (\$)	GDP by PPP (\$ billion)	Inflation (CPI, %, 2022)
Brazil	2179,00	10 280,30	4960,000	4,39 %
Russia	2080,00	14 889,00	7190,00	9,89 %
India	3912,69	2696,70	16 190,00	5,0 %
China	19 230,00	13 303,00	40 720	0,22 %
South Africa	400,26	6253,00	989,30	4,4 %

The macroeconomic strategies of the participating countries are significantly differentiated depending on the national characteristics of inflationary processes and the state of balance of payments. The Chinese and Indian models are focused on boosting domestic consumption while maintaining low inflationary pressures. The Russian Federation and Brazil are implementing economic stabilization programs after experiencing currency crises and debt shocks. South Africa focuses on overcoming systemic constraints, including energy shortages and chronic budget imbalances<sup>7</sup>.

## 2. Russia’s participation in the New Development Bank and the Reserve Pool: an institutional analysis

Russia’s engagement with multilateral financial institutions such as the New Development Bank and the Contingent Reserves Fund reflects its strategic efforts to diversify financial partnerships and reduce dependence on traditional Western-dominated global financial systems. An institutional analysis of Russia’s participation reveals the various governance structures, decision-making processes and strategic considerations that underlie its participation in these mechanisms. Understanding these institutional aspects is crucial for assessing how Russia uses these platforms to strengthen its financial sovereignty, influence regional development priorities and respond to emerging economic challenges.

Within the BRICS financial safety-net, the Contingent Reserve Arrangement provides mutual insurance against currency and balance-of-payments shocks via liquidity and precautionary instruments. The Russian Federation is the second-largest participant, committing USD 18 billion (after China). Under CRA rules, Russia’s maximum access equals USD 18 billion: 30 % may be drawn without an IMF arrangement, while the remaining 70 % requires an on-track IMF program, subject to internal CRA procedures.

The following table 3 presents the key financial aspects of Russia’s participation in the NDB and CRA, including objectives, decision-making role, and implications for national and regional economic stability.

Table 3 – Russia’s participation in the NDB and CRA<sup>8</sup>

Indicator	Value
The year of the Institute’s establishment is	2015
Founding country (Russia)	Yes (one of the 5 founders)
The Russian Federation’s share in the capital of NDB is	20 %
The volume of the subscription capital of the Russian Federation in NDB	\$10 billion, of which \$2 billion has been paid
The paid-up capital of the Russian Federation in NDB	\$2 billion
The total portfolio of approved NDB projects in the Russian Federation (estimated)	\$4.7–5 billion

<sup>6</sup> Compiled by the authors based on the World Economic Outlook Database (<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2025/april>).

<sup>7</sup> Analysis of the economies of the BRICS countries and their cooperation with Russia in international trade // SBS. – 2023. – URL: <https://www.sbs-consulting.ru/upload/iblock/dc1/qzzvd63kzakbg01pwvr06r556fqkgo5z.pdf> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>8</sup> Compiled by the authors based on (<https://interaffairs.ru/jauthor/material/3276>).

Russia's share in CRA (contribution)	\$18 billion out of a total pool of \$100 billion
Russia's maximum access to CRA funds	up to \$18-36 billion (depending on the support mechanism)
The application of CRA	has not been used in practice by any country
Suspension of operations with the Russian Federation in NDB	2022 (temporarily, due to sanctions risks)
Resident representative offices of the NDB in the Russian Federation	Moscow Regional Center of the NDB

According to table 3, Russia holds a 20 % share in the capital of the New Development Bank with a subscription of 10 billion USD, of which 2 billion USD has been paid in. The estimated volume of approved NDB projects in the Russian Federation (USD 4,7–5 billion) is therefore more than twice the size of Russia's paid-in capital but still significantly below the level of its subscription. This indicates that the institutional channel of BRICS finance is actively used by Russia, yet a substantial “headroom” remains for scaling up project operations<sup>9</sup>.

The proposition is substantiated by the observation that the Contingent Reserve Arrangement remains unutilized by any BRICS participant, concurrent with the New Development Bank's temporary cessation of novel transactions involving the Russian Federation in 2022, attributable to prospective sanction-related detriments. Presently, the Russian Federation occupies the dual position of a primary stakeholder within BRICS financial entities, juxtaposed with a comparatively constrained magnitude of financial resource acquisition from these sources. Empirical data intimates substantive latitude for amplifying the deployment of NDB modalities, particularly in initiatives fostering export diversification, technological modernization, and the advancement of transnational infrastructure networks [9].

As a financial institution NDB is focused on supporting infrastructure development and sustainable development projects not only in the founding countries but also beyond their geographical borders, which expands the economic prospects of this cooperation.

In the period 2016–2021 the investment portfolio for the Russian economy amounted to approximately USD 4,7–5 billion. The funding was distributed across various sectors including the modernization of port infrastructure, the digital transformation of the judicial system, the development of water treatment and water supply systems, as well as support for higher technical educational institutions. Of particular note is the allocation of USD 500 million for the development of engineering schools, which has become one of the most significant investment decisions within this portfolio [10].

The economic constraints of 2022 led to the temporary suspension of new investment initiatives by the New Development Bank in the territory of the Russian Federation. The main reason was the risks of secondary sanctions measures. At the same time previously approved projects have formally retained their status although their practical implementation has become significantly more complicated. The bank is based in Shanghai, China<sup>10</sup>.

The NDB is the most important link for BRICS members providing various financial services to support trade and economic growth. To strengthen economic ties the NDB plans to increase the number of funded projects, stimulate industrial cooperation and support mutual investments between the member countries.

This conclusion is reinforced by the fact that the Contingent Reserve Arrangement has not yet been used in practice by any BRICS member, while in 2022 the NDB temporarily suspended new operations with the Russian Federation due to sanctions risks. At the current stage, Russia thus combines the role of a key shareholder in BRICS financial institutions with a still moderate scale of borrowing from them. The available figures suggest considerable potential for expanding the use of NDB instruments, particularly in projects that support export diversification, technological modernisation and the development of cross-border infrastructure.

Within the framework of the BRICS economic architecture there is a specialized financial stabilization tool – the Pool of Conditional Foreign Exchange Reserves. This mechanism is a system of mutual insurance against currency shocks which allows participants to receive emergency liquidity from partners in crisis situations. The Russian Federation occupies the second position in terms of financial participation in this instrument contributing USD 18 billion, second only to China. According to the CRA regulations, the Russian Federation

<sup>9</sup> World Economic Outlook Database // IMF. – 2025. – April. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2025/april> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>10</sup> New Development Bank. Annual Report. 2021. – URL: [https://www.ndb.int/annual-report-2021/data\\_pdf/NDB\\_in\\_Numbers\\_Data.pdf](https://www.ndb.int/annual-report-2021/data_pdf/NDB_in_Numbers_Data.pdf) (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

is entitled to receive financing in the amount of up to USD 36 billion, subject to established procedures, including consulting activities with the International Monetary Fund<sup>11</sup>. It is noteworthy that for the entire period of the existence of this insurance mechanism not a single participating state has initiated its activation which confirms its reserve nature. For the Russian economy the CRA is of strategic value as an alternative source of emergency financing to the IMF in cases of destabilization of the national currency.

In the context of external economic pressure and limited access to international capital markets the Russian Federation retains a strategic position in alternative financial structures. Analytical data indicate the following economic advantages: Project financing through the New Development Bank has provided Russia with access to capital for priority sectors of the economy, including digital transformation, educational programs, and infrastructure projects.

The pool of Conditional Foreign Exchange reserves functions as an effective mechanism for financial stabilization demonstrating the economic independence of the BRICS countries from traditional Western financial institutions. Despite the temporary suspension of new operations in Russia the country continues to maintain its institutional membership and actively participates in the management and strategic planning processes of both financial instruments.

The Russian Federation remains not only a participant, but also one of the key initiators of the development of the NDB and CRA, which is confirmed by the relevant international agreements on the establishment of these financial institutions. In a period of economic constraints these institutional formations are becoming a critically important element in the formation of an independent economic system in Russia, strengthening the foundation of national financial self-determination. The country leading the BRICS in any period is managed by a pool and its Board of Governors consisting of the heads of central banks or finance ministers of each member country is responsible for its work.

### 3. Trade between Russia and the BRICS countries: a statistical analysis of the dynamics

As can be seen from the data presented in table 4 Russia's total trade volume with the BRICS countries has increased significantly in recent years. In the years 2015-2023 the trade turnover between Russia and the BRICS countries amounted to USD 304 billion.

Table 4 – Russia's foreign trade with the BRICS countries, bln \$ (2015–2023)<sup>12</sup>

Countries	2015	2020	2022	2023
China	64,2	104,0	190,0	240,0
India	7,8	9,3	35,0	50,0
Brazil	5,4	7,1	11,3	12,5
RSA	0,9	1,2	1,3	1,5

Since 2015 China has occupied a dominant position in the structure of Russia's foreign trade relations. According to statistics by 2023 the bilateral trade turnover has demonstrated a fourfold increase compared to 2015 reaching an impressive \$240 billion. The transformation of the payment system deserves special attention: since 2022 there has been an almost complete transition (more than 95%) to the use of national currencies – the yuan and the ruble – in bilateral settlements.

The commodity structure of Russian imports from China is dominated by high-tech goods: electronic equipment, industrial machinery and motor vehicles. Russia's export portfolio to China is formed mainly by energy resources (oil, natural gas, coal) and timber. Trade and economic relations with India demonstrate a fundamentally different dynamic. The period 2015–2021 was characterized by relative stability of trade turnover in the range of USD 8–10 billion. However the years 2022–2023 were marked by unprecedented growth to USD 65 billion. The key driver of this economic phenomenon was a significant increase in the volume of Russian oil supplies at discount prices to the Indian market [11].

<sup>11</sup> The BRICS. Banco Central Do Brasil. – URL: <https://www.bcb.gov.br/en/about/brics-en> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>12</sup> Compiled by the authors based on the official website of the Federal Customs Service (<https://customs.gov.ru/>).

The Russian-Indian trade turnover is characterized by a clear specialization: Russia mainly supplies raw materials (petroleum products, metallurgical products, fertilizers), while Indian imports are represented by pharmaceuticals, textiles, tea products and spices. According to the financial statements for 2023 over 90 % of transactions were carried out in national currencies (rubles and rupees), which indicates significant progress in de-dollarization of bilateral trade<sup>13</sup>.

Trade relations with Brazil are showing steady growth: over an eight-year period, trade increased from USD 5,4 billion to USD 12,5 billion<sup>14</sup>. Russia’s export portfolio mainly includes fertilizers and grain crops. Brazilian meat, coffee, fruit products and soybeans are imported. The economic analysis points to significant opportunities for intensifying cooperation, especially in the context of ensuring food security in both countries.

The Republic of South Africa, despite the positive dynamics of trade turnover growth from USD 0,9 to 1,5 billion, remains Russia’s least significant trading partner among the BRICS countries in terms of economic cooperation. According to current economic data, the structure of foreign trade turnover with the Russian Federation is characterized by imports of precious metals (Au, Pd, Pt) and exports of agro-industrial and energy products (mineral fertilizers, cereals, refined petroleum products)<sup>15</sup>.

The sanctions policy of 2022 catalyzed fundamental changes in the international settlement system. The disconnection from SWIFT and the development of national payment infrastructures have led to the rapid de-dollarization of trading operations:

- Sino-Russian transactions are carried out in national currencies in more than 95 % of cases;
- Indian-Russian trade turnover is near to 90 % serviced in rupees and rubles;
- test transactions in real and rand are being implemented with BRICS partners (Brazil, South Africa).

This trend reflects the global trend towards the formation of a multipolar financial architecture and the strengthening of the economic sovereignty of emerging markets [8]. Economic statistics show a significant expansion of trade and economic ties between Russia, China and the Republic of India in the period 2015–2023, which contrasts with the relatively slow growth of mutual investments. National currencies have become the main instrument of mutual settlements between Russia and its BRICS partners, which is especially noticeable in financial relations with India and China. Commercial relations with the South African and Brazilian markets are also showing positive dynamics. Despite the fact that investment cooperation has not yet reached the level of trade integration, its prospects are significant provided that collective investment mechanisms, digital ecosystems are formed, and legal obstacles are eliminated [12].

#### 4. BRICS and Russia Strategic Documents on Economic Cooperation: content analysis

A comparative analysis of the key strategic documents of the BRICS and Russian development programs has been carried out, revealing common priorities for all countries in the field of economic cooperation at different levels. It has shown in table 5.

Table 5 – Key strategic documents of the BRICS and Russian development programs<sup>16</sup>

Document	Key areas	Year
Strategy for BRICS Economic Partnership until 2025	Trade, investment, finance, sustainable development	2020
BRICS Summit Declarations (annual)	Reform of the WTO and the IMF, settlements in national currencies, support for the NDB and CRA	Annually

<sup>13</sup> Brief on India-Russia Economic Relations. Embassy of India. Moscow, Russia. – URL: <https://indianembassy-moscow.gov.in/overview.php> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>14</sup> Brazil (BRA) and Russia (RUS) Trade. The Observatory of Economic Complexity (OEC). – URL: <https://oec.world/profile/bilateral-country/bra/partner/rus> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>15</sup> Russia (RUS) and South Africa (ZAF) Trade. The Observatory of Economic Complexity (OEC). – URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/rus/partner/zaf> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>16</sup> Compiled by the authors based on Strategy for BRICS partnership. 2025 (<https://www.economy.gov.ru/material/file/3a71260309ef290a0cfa3fe698a55e83/Strategy%20for%20BRICS%202025.pdf>); Goa Declaration at 8th BRICS Summit (<https://bricsbusinesscouncil.co.in/docs/documents/Goa%20Declaration%20at%208th%20BRICS%20Summit.pdf>); The concept of the foreign policy of the Russian Federation (<https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586/>).

The Concept of Foreign Policy of the Russian Federation	Multipolarity, reliance on BRICS, settlements in national currencies, diversification of foreign economic relations	2023
BRICS+ Initiative	Expanding cooperation with the Global South, building a broad coalition of developing countries	2017
Roadmap for the BRICS Digital Economy	E-commerce, fintech, joint standards, data protection	2021
Strategy of Russia's participation in BRICS	Growth of non-resource exports, conjugation with the EAEU, NDB, digital technologies, transport corridors	2020 (draft)
Gao Declaration of the BRICS Summit	An open, transparent, non-discriminatory and inclusive multilateral trading system	2016
Declaration of the BRICS Kazan Summit	Progress on settlements in national currencies, expansion of BRICS, preparation of a strategy for 2026+, strengthening logistics and IT	2024

The BRICS Economic Partnership Strategy until 2025, adopted in 2020 during the Russian presidency, is a fundamental document shaping the economic landscape of the association for the medium term. The document focuses on three strategic areas of development: first, the intensification of trade and investment flows between the participating states; second, the improvement of financial infrastructure through the strengthening of the New Development Bank, the Pool of Conditional Foreign Exchange Reserves and the expansion of the use of national currencies in interstate settlements; third, ensuring sustainable and inclusive economic growth through the development of green energy and digital transformation of economies.

The practical value of the strategy lies in the establishment of specific quantitative and qualitative indicators: increasing the volume of mutual trade, increasing the share of high-tech products in the structure of exports and imports, as well as deepening industrial integration between the economies of the participating countries [12].

The foreign Policy Concept of the Russian Federation, adopted in 2023, integrates BRICS into the strategic foreign economic contour of the country. The document articulates a reorientation towards the countries of the global South, the intensification of economic cooperation with BRICS partners and the prioritization of economic sovereignty. In a pragmatic sense, the format is considered as a tool for leveling sanctions pressure and constructing autonomous financial mechanisms<sup>17</sup>.

According to the Roadmap for the BRICS Digital Economy, adopted in 2021, the priority areas of development are the development of unified data exchange standards, the activation of cross-border e-commerce, the introduction of financial and technological innovations and artificial intelligence systems, as well as the formation of a digital infrastructure for mutual settlements between the member states of the association<sup>18</sup>.

Since 2017, the Russian Federation has consistently implemented the BRICS+ strategy aimed at creating an expanded model of economic cooperation with the countries of the Global South. This initiative provides not only for a quantitative increase in participants in the format, but also for a qualitative expansion of partnerships with key regional integration associations, including the EAEU, ASEAN and the African Union. According to the latest analytical data, an updated BRICS strategic program is expected to be adopted by 2026, which will consider both the expanded membership and the changed global economic environment [11].

The Goa Declaration of the BRICS Summit is an official document in which the leaders of the member countries (Brazil, Russia, India, China and South Africa) formulate their positions on international development, cooperation, security and economic progress. This document focuses on strengthening international cooperation, promoting a multipolar world order, and addressing global challenges such as climate change, pandemic threats, and economic crises. In addition, the declaration focuses on the promotion of sustainable development goals and the need to reform international institutions in order to achieve a more equitable and inclusive world order [13].

The Kazan Declaration, adopted at the 2024 BRICS summit, captures significant achievements in the economic integration of the association. Significant progress has been made in de-dollarization of mutual set-

<sup>17</sup> Strategy for BRICS 2025 partnership. BRICS. 2020. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/3a71260309ef290a0cfa3fe698a55e83/Strategy%20for%20BRICS%202025.pdf> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

<sup>18</sup> The concept of the foreign policy of the Russian Federation. Ministry of International Affairs. 2023. – URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1860586/> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

tlements – up to 90 % of Russia’s financial transactions with BRICS partners are already carried out in national currencies. The document also highlights the deepening of cooperation in the energy sector, logistics infrastructure and the digital economy. The summit participants have begun to develop an updated strategy for economic cooperation, which will determine the vector of development of the association after 2025<sup>19</sup>.

Since 2009, the declaration documents concluding the annual meetings of the BRICS leaders have consistently recorded the economic imperatives of the association. The content analysis identifies four main areas: the transformation of global financial institutions (IMF, WTO), the creation of alternative settlement systems in the context of a multipolar economy, monitoring the effectiveness of established structures (the New Development Bank and the Pool of Conditional Foreign Exchange Reserves), as well as focusing on issues of digitalization, food security and energy sustainability.

It is noteworthy that the official documentation of the association demonstrates a steady trend towards increasing specificity: modern BRICS documents contain clear quantitative performance indicators, detailed industry priorities and measurable targets, which indicates a transition from a declarative to a pragmatic approach.

The Russian Federation strategically uses the BRICS platform as a tool for economic diversification, redirecting trade and investment flows from the western direction to the southern and eastern markets. The priority areas of cooperation are the development of infrastructure for mutual settlements in national currencies, the introduction of digital technology solutions and the implementation of sustainable development projects in accordance with international standards.

### Conclusion

This study shows that Russia’s contribution to BRICS economic architecture operates through two complementary channels: institutions (NDB and CRA) and the real economy (trade, infrastructure, energy, agri-food). Empirically, bilateral trade has expanded with clear specialization of baskets: China’s dominance as counterpart, an acceleration with India in 2022–2024 driven by energy flows, steady growth with Brazil, and a comparatively small scale with South Africa. Payment connectivity has advanced toward greater use of national and alternative currencies, though the currency mix remains heterogeneous across partners and sectors.

Institutionally, Russia relies on the NDB portfolio approved in 2016–2021 (over USD 4.5 billions across projects, including USD 500 million for advanced engineering schools) and on the CRA safety-net (commitment USD 18 billions; maximum access equal to \$18 billions, with 30 % de-linked from the IMF and 70 % available only under an on-track IMF arrangement). The fact that the CRA has not been activated to date underscores its precautionary nature.

Constraints to deeper integration include structural asymmetries, sanctions-related frictions, logistics, and settlement bottlenecks. Policy priorities therefore include scaling the NDB project-preparation pipeline, strengthening clearing arrangements for local-currency settlements via interoperable payment rails, and focusing on high-multiplier projects (transport corridors, energy technologies, industrial cooperation, water/sanitation), while improving transparency of settlement-currency statistics.

### References

1. *Shermukhamedov A.T., Aralov M.A.* The role of BRICS in the new architecture of international relations // European research: innovation in science, education and technology: XLVIII International correspondence scientific and practical conference. – London: Problems of Science, 2019. – P. 35–38.
2. *Papa M., Han Z.* The evolution of soft balancing in informal institution: the case of BRICS // *International Affairs*. – 2025. – Vol. 101, No. 1. – P. 73–95.
3. *Yarygina I.Z., Zhiglyayeva A.V., Vershinina O.V., Kuvshinova Y.A.* Trade and Economic cooperation of BRICS: problem and prospects // *Academic Journal of Interdisciplinary studies*. – 2020. – Vol. 9, No. 6. – P. 246–251.
4. *Chin G.T.* Introduction – The evolution of New Development Bank (NDB): A decade plus in the making // *Global Policy*. – 2024. – Vol. 15, No. 2. – P. 368–382.

<sup>19</sup> Goa Declaration at 8th BRICS Summit. 2016. – URL: <https://bricsbusinesscouncil.co.in/docs/documents/Goa%20Declaration%20at%208th%20BRICS%20Summit.pdf> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.

5. *Boz E., Casas C., Georgiadis G., Gopinath G., Le Mezo H., Mehl A., Nguyen T.* Patterns of invoicing currency in global trade: New evidence // *Journal of International Economics*. – 2022. – Vol. 136. – Article 103615. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199622000368?via%3Dihub> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.
6. *Balyuk I.A., Malyuk M.A.* Russia's participation in the activities of international financial institutions in the context of external sanctions // *Financial Journal*. – 2025. – Vol. 17, No. 4. – P. 8–25.
7. *Sousa Filho J.F., Santos G.F., Santana Ribeiro L.C., Cerqueira R.B., Lima L.* Global value chains and intra-BRICs trade in value-added // *Journal of Government and Economics*. – 2024. – No. 16. – Article 100127. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667319324000314?via%3Dihub> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.
8. *Brüggen A., Georgiadis G., Mehl A.* Global trade invoicing patterns: new insights and the influence of geopolitics. Special feature. The International Role of the Euro // *European Central Bank*. – 2025. – URL: [https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/ire/article/html/ecb.ireart202506\\_02~a8e66f5ea3.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/ire/article/html/ecb.ireart202506_02~a8e66f5ea3.en.html) (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.
9. *Simola H.* What do simple short-term models say about the latest economic trends in Russia? // *BOFIT Policy Brief*. – 2025. – No. 9. – URL: <https://publications.bof.fi/bitstream/handle/10024/54002/bpb2509.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.
10. *Pilipenko I.* The New Development Bank: Results of the First Ten Years of the BRICS Bank's Operational Activities // *The International Affairs*. – 2025. – No. 9. – URL: <https://interaffairs.ru/jauthor/show/1560> (access date: 28.10.2025). – Text: electronic.
11. *Evsin M.Y., Ziroyan R.A.* BRICS countries in the global economy // *EFS: Economy. Finance. Society*. – 2024. – Vol. 4, No. 12. – P. 25–38.
12. *Gavrilenko V., Shenshin V.* BRICS Expansion: A Geopolitical Triumph of Partner Countries // *BRICS Law Journal*. – 2024. – Vol. 11, No. 3. – P. 9–53.
13. *Alikhanov A.A.* Mutual trade of the BRICS countries: trends and prospects // *Problems of national strategy*. – 2024. – Vol. 5, No. 86. – P. 30–33.

Статья поступила в редакцию: 18.11.2025  
 Статья принята к публикации: 05.12.2025

Received: 18.11.2025  
 Accepted: 05.12.2025

## ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ ЕВРОПЕЙСКОГО ОПЫТА РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

Бобриков Константин Юрьевич<sup>1</sup>,

e-mail: bobrikov.kos@yandex.ru

<sup>1</sup>Кемеровский государственный университет, г. Кемерово, Россия

*В статье рассматриваются современные проблемы регулирования цифровых платформ на примере маркетплейсов. Отмечается противоречие между усиливающейся рыночной концентрацией и необходимостью сохранения инновационной динамики и равных условий конкуренции. В исследовании выявлено, что на основе индекса Херфиндаля – Хиршмана, российский рынок маркетплейсов имеет выраженную олигополистическую структуру; в зарубежных странах, в частности, немецкий рынок согласно GMV, соответствует олигополистической модели доминирующей фирмы Форхаймера. В процессе анализа европейского опыта регулирования цифровых платформ предложены некоторые положения, возможные для интеграции в российскую правовую систему. Цель исследования заключается в выявлении эффективных механизмов регулирования цифровых платформ Европейским союзом и возможности интеграции опыта в России. Методологическую основу составляют сравнительно-правовой и институциональный анализ, а также кейс-анализ опыта Европейского союза, реализовавшего регламенты Digital Markets Act и Digital Services Act. Сделан вывод о целесообразности формирования в России гибридной модели регулирования, сочетающей антимонопольные инструменты, саморегулирование и цифровой комплаенс.*

**Ключевые слова:** цифровые платформы, маркетплейсы, конкуренция, антимонопольное регулирование, Европейский союз, цифровые рынки, олигополия, законодательство

## THE POSSIBILITIES OF APPLYING EUROPEAN EXPERIENCE IN REGULATING DIGITAL PLATFORMS IN RUSSIA

Bobrikov K.Yu.<sup>1</sup>,

e-mail: bobrikov.kos@yandex.ru

<sup>1</sup>Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

*The article examines the current problems of regulating digital platforms using the example of marketplaces. There is a contradiction between the increasing market concentration and the need to maintain innovation dynamics and equal competition conditions. The study revealed that based on the Herfindahl – Hirschman index, the Russian marketplace market has a pronounced oligopolistic structure; in foreign countries, in particular, the German market, according to GMV, corresponds to the oligopolistic Forchheimer's model of a dominant firm. In the process of analyzing the European experience of regulating digital platforms, some provisions are proposed that are possible for integration into the Russian legal system. The purpose of the study is to identify effective mechanisms for regulating digital platforms by the European Union and the possibility of integrating the experience in Russia. The methodology is based on comparative legal and institutional analysis, as well as a case study of the experience of the European Union, which implemented the Digital Markets Act and Digital Services Act regulations. The conclusion is made about the expediency of forming a hybrid regulatory model in Russia, combining antimonopoly instruments, self-regulation and digital compliance.*

**Keywords:** digital platforms, marketplaces, competition, antitrust regulation, European Union, digital markets, oligopoly, legislation

## Введение

Современная цифровая экономика характеризуется высокой степенью концентрации рыночной власти в руках ограниченного числа платформ, контролирующих инфраструктуру электронной торговли, логистики и платёжных сервисов. Формирование цифровых платформ (ЦП), одними из которых являются маркетплейсы, такие как Amazon, Ozon, Wildberries и AliExpress, привело к возникновению системных рисков для конкурентной среды, ограничению доступа малых и средних предприятий к рынку, навязыванию условий сотрудничества и манипулированию алгоритмами ценообразования. Так, по мнению Е.Г. Казанцевой, «Переход на новый виток научно-технического развития, связанный с цифровизацией, порождает риски усиления монопольной власти. В частности, использование крупнейшими участниками рынка новейших информационных технологий, в том числе технологий обработки *big-data*, алгоритмов ценообразования, основ машинного обучения и др. позволяет синхронизировать действия ключевых игроков в ущерб потребителям» [1].

Значительное внимание к этим ЦП уделяется Европейским союзом, где в 2022–2023 годах был принят пакет актов Digital Markets Act (DMA) и Digital Services Act (DSA), установивший специальные правила для «системно значимых платформ» (*gatekeepers*). Европейская модель сочетает превентивное регулирование (*ex ante*), направленное на предупреждение недобросовестных практик, и последующий контроль (*ex post*), обеспечивающий применение санкций и судебный надзор. Подобный баланс подходов рассматривается Организацией экономического сотрудничества и развития и Конференцией ООН по торговле и развитию как перспективное направление для выработки единых международных принципов регулирования цифровых рынков.

Для Российской Федерации проблема регулирования маркетплейсов сохраняет актуальность в связи с отсутствием единой концепции цифрового законодательства и институциональной фрагментарностью правоприменения. Несмотря на инициативы ФАС России по созданию правового режима для маркетплейсов и анализу их ценообразовательных практик, отсутствуют критерии «системной значимости», что ограничивает возможности антимонопольного реагирования и повышает риски регуляторного дисбаланса.

### Структура и особенности цифровых олигополий на рынке платформенной экономики

Современные цифровые рынки формируются под влиянием технологических и институциональных факторов, которые радикально изменили классические представления о рыночной конкуренции. В отличие от традиционных отраслей, где доминирование обеспечивается производственными или финансовыми ресурсами, в цифровой экономике решающую роль играет владение данными, пользовательскими сетями и алгоритмами взаимодействия [2].

Рассмотрим более подробно такое понятие, как цифровая олигополия. Она представляет собой рыночную структуру, в которой ограниченное число крупных платформ контролирует ключевые сегменты цифровой инфраструктуры от торговли и логистики до рекламы и финансовых услуг. Их влияние основано на ряде особенностей.

Во-первых, цифровые олигополии развиваются в условиях мощных прямых и косвенных сетевых эффектов, рост числа участников с одной стороны рынка (покупателей) увеличивает ценность площадки для другой стороны (продавцов) и наоборот. В конечном итоге это порождает эффект «положительной обратной связи», при котором рыночная власть быстро концентрируется у лидеров, достигших критической массы пользователей.

Во-вторых, наблюдается экономия на масштабе и разнообразии, обусловленная высокой капиталоемкостью начального этапа и крайне низкими издержками на тиражирование продукта. Чем больше охват пользователей и ассортимент услуг, тем ниже предельные издержки, что затрудняет появление новых конкурентов.

В-третьих, центральным фактором конкурентоспособности становятся данные как стратегический актив. Платформы аккумулируют огромные объёмы информации о транзакциях, поведении пользователей и рыночных тенденциях, что позволяет им формировать прогнозные модели, оптимизировать цены и управлять спросом [2].

Рынок услуг, предоставляемых маркетплейсами, в России характеризуется выраженной олигополистической структурой, что подтверждается количественными показателями концентрации. Так, на конец 2024 года крупнейшие площадки Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет и Мегамаркет формируют около 81 % всех заказов. При этом Wildberries занимает 47 % рынка, Ozon – 34,4 %, Яндекс Маркет – 8,1 %, Мегамаркет – 6,9 %, что формирует индекс Херфиндаля – Хиршмана, равный 3505,58, значительно превышающий порог 2500, установленный антимонопольной практикой для высококонцентрированных рынков, что указывает на устойчивую структуру олигополии в сегменте *e-commerce*<sup>1</sup>.

*Аналогичная конфигурация наблюдается на зарубежных рынках, в Германии точные процентные доли рынка не указаны, однако, исходя из Gross Merchandise Value (общего объёма оборота товаров, GMV), можно судить о позиции на рынке ведущих маркетплейсов. Обиций GMV рынка электронной коммерции в 2024 году составляет 84,7 миллиарда евро. На Amazon приходится порядка 52 миллиардов или 61,4 % от всего оборота электронной коммерции, на втором месте: eBay – €8,7 млрд или 10,3 %. Немецкий маркетплейс Otto замыкает третье место, находясь на примерном уровне с eBay: €7,1 млрд или 8,4 %, данная ситуация на рынке Германии соответствует типичной модели ценового лидерства (или модель Форхаймера)<sup>2</sup>. Данные показатели демонстрируют тенденцию к консолидации цифровой торговли вокруг ограниченного числа мультикатегорийных платформ, обладающих эффектом масштаба, сетевыми преимуществами и возможностью диктовать стандарты логистики, интерфейсных решений и рекламной монетизации.*

*На сегодняшний день сформированы следующие модели ведения деятельности ЦП:*

1. Первая модель – гибридная коммерция, при которой платформа совмещает функции посредника и прямого продавца. С одной стороны, это позволяет оптимизировать ассортимент, контролировать качество и логистику, с другой – создаёт риск самопреференции, когда собственные товары или услуги платформы получают преимущественное положение в поисковой выдаче или рекламных блоках.

2. Вторая модель основана на систематическом сборе и аналитической переработке данных. Платформы анализируют поведение пользователей, структуру спроса, уровень цен и динамику продаж, что позволяет им формировать рекомендации, прогнозировать тренды и даже разрабатывать собственные товарные линейки на основе успешных позиций сторонних продавцов. Тем самым создаётся информационная асимметрия, усиливающая зависимость контрагентов от внутренней политики площадки.

3. Третья модель характеризуется перекрёстным субсидированием, при котором доходы от рекламы или комиссий используются для финансирования льготных услуг, бесплатной доставки, подписок или программ лояльности, что увеличивает привлекательность платформы для потребителей, но искажает ценовые сигналы, усложняя конкуренцию для независимых компаний, не обладающих сопоставимыми финансовыми возможностями.

4. Четвёртая модель – алгоритмическое управление торговым пространством. Место товара в поисковой выдаче и уровень его видимости определяются множеством показателей: ценой, рейтингом, скоростью доставки, объёмом продаж и участием в рекламных программах. Система формирует внутреннюю «экосистемную дисциплину», где условия доступа и успех продавцов зависят от соответствия скрытым критериям алгоритмов. В научной литературе этот феномен обозначается как алгоритмическое посредничество, трансформирующее традиционные принципы рыночного саморегулирования<sup>3</sup>.

Рост ЦП сопровождается формированием многоуровневого комплекса рисков, затрагивающих экономическую, институциональную и социальную устойчивость цифрового рынка. Концентрация сетевых, информационных и технологических ресурсов в руках ограниченного числа платформ приводит к трансформации конкурентных механизмов и возникновению феномена «регуляторного частного суверенитета», при котором крупнейшие участники фактически устанавливают собственные нормы рыночного поведения.

<sup>1</sup> Аналитики подвели итоги 2024 года на рынке онлайн-торговли: главное // Справочная Медиа Точка Банк. 2024. – URL: <https://allo.tochka.com/news/itogi-2024-ecommerce> (дата обращения: 19.10.2025). – Текст: электронный; Краткий анализ рынка e-commerce в России – 2025: динамика, лидеры и перспективы // Sok24. 2025. – URL: <https://sok24.ru/blog/kratkiy-naliz-rynka-e-commerce-v-rossii-2025-dinamika-lidery-i-perspektivy/> (дата обращения: 19.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>2</sup> Ecommercegermany (2025). German eCommerce market generates revenues of €84.7 billion in 2025, surpassing pandemic levels. – URL: <https://ecommercegermany.com/blog/german-ecommerce-market-generates-revenues-of-e84-7-billion-in-2025-surpassing-pandemic-levels/> (access date: 15.11.2025). – Text: electronic.

<sup>3</sup> ФАС в СМИ: Ozon и Wildberries исполнили предупреждения ФАС // Федеральная антимонопольная служба РФ. 2025. – URL: <https://fas.gov.ru/publications/24750> (дата обращения: 19.10.2025). – Текст: электронный.

Через систему комиссий, алгоритмов ранжирования и внутренних регламентов платформы формируют условия доступа к цифровой инфраструктуре, определяют траектории ценообразования и видимости продавцов, тем самым перераспределяя рыночную власть и создавая асимметрию влияния между субъектами [3].

Обратим внимание на то, что одним из наиболее значимых последствий концентрации рыночной власти выступает информационное неравенство, обусловленное монополизацией данных. ЦП аккумулируют и анализируют обширные массивы пользовательской и коммерческой информации, превращая данные в самостоятельный фактор производства и источник конкурентного преимущества. При этом методология сбора, обработки и использования этих данных остаётся закрытой как для регуляторов, так и для участников рынка. Алгоритмические системы ранжирования и динамического ценообразования функционируют в условиях непрозрачности, что разрушает принципы правовой определённости и предсказуемости предпринимательской деятельности. Фактическая зависимость бизнес-пользователей от непрозрачных цифровых решений подрывает равенство сторон и способствует институционализации скрытых форм рыночного контроля. Основные механизмы влияния маркетплейсов на конкурентную среду представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Механизмы влияния маркетплейсов на конкурентную среду<sup>4</sup>

Механизм	Сущность	Положительный эффект	Потенциальные риски
Сетевое влияние	Рост числа участников повышает ценность площадки для всех сторон	Ускорение роста и инноваций	Усиление концентрации, вытеснение конкурентов
Накопление и анализ данных	Систематизация информации о спросе и поведении пользователей	Оптимизация предложений, улучшение сервиса	Информационная асимметрия, злоупотребление данными
Вертикальная интеграция	Объединение торговли, логистики и платёжных сервисов	Снижение издержек, удобство для потребителей	Конфликт интересов, ограничение доступа независимых операторов
Алгоритмическое ранжирование	Управление выдачей по совокупности критериев	Повышение эффективности торговли	Непрозрачность, риск самопреференции
Перекрёстное субсидирование	Финансирование услуг за счёт других направлений	Расширение доступа потребителей, лояльность	Искажение ценовых стимулов, демпинг

Социальные последствия экспансии цифровых олигополий проявляются в концентрации доходов, усилении цифрового неравенства. Зависимость региональных производителей и торговых структур от инфраструктуры нескольких платформ трансформируется в системную уязвимость внутреннего рынка, где изменения алгоритмов, комиссий или логистических условий способны оказывать макроэкономическое воздействие [4].

### Европейская модель регулирования цифровых платформ

Формирование правовой политики Европейского союза в цифровой сфере отражает эволюцию антимонопольных механизмов. До 2020 года регулирование цифровых рынков осуществлялось преимущественно в рамках статей 101–102 Договора о функционировании Европейского союза, которые предусматривали контроль за соглашениями, ограничивающими конкуренцию, и за злоупотреблением доминирующим положением.

Наиболее значимыми прецедентами стали дела против корпораций Google, Apple, Amazon и Meta (запрещенная на территории РФ экстремистская организация), касавшиеся навязывания собственных сервисов, предпочтительного ранжирования в поиске и ограничения доступа к данным партнёров. Европейская комиссия пришла к необходимости создать единый режим превентивного контроля за поведением крупнейших цифровых посредников.

6 сентября 2023 года Комиссия утвердила первый перечень системно значимых платформ, таких как Alphabet, Amazon, Apple, ByteDance, Meta (запрещенная на территории РФ экстремистская организация), Microsoft.

<sup>4</sup> Составлено автором.

Регламент (EU) 2022/1925 вступил в силу в 2022 году и ввёл комплекс правил для крупнейших платформ, оказывающих системное влияние на цифровые рынки<sup>5</sup>. DMA закрепил обязательства, направленные на обеспечение честной конкуренции:

- недопустимость самопреференции, то есть продвижения собственных товаров и услуг в ущерб партнёрам;
- запрет ограничений на переход пользователей к альтернативным поставщикам;
- обязанность предоставлять бизнес-пользователям доступ к данным, которые они создают на платформе;
- требование совместимости интерфейсов и сервисов.

Нарушение этих норм влечёт за собой крупные штрафы до 10 % глобального оборота компании. В 2024–2025 годах Европейская комиссия начала первые расследования по DMA в отношении Apple, Meta (запрещенная на территории РФ экстремистская организация) и Alphabet, касающиеся ограничений на внешние платежные системы, навигацию пользователей и моделей персонализированной рекламы<sup>6</sup>.

Далее отметим, что регламент (EU) 2022/2065 регулирует деятельность онлайн-посредников, устанавливая обязанности по управлению рисками, прозрачности рекламы, обеспечению алгоритмической объяснимости и доступу исследователей к данным<sup>7</sup>. Для «очень крупных онлайн-платформ» с аудиторией более 45 млн пользователей в ЕС действуют усиленные требования. С августа 2023 года DSA применяется к VLOPs/VLOSEs, а с 17 февраля 2024 года – ко всем онлайн-посредникам. В рамках DSA Европейская комиссия уже инициировала формальные разбирательства против X (бывш. Twitter), TikTok и AliExpress по вопросам незаконного контента, непрозрачности рекомендаций и рисков оборота опасной продукции. Основные положения регламентов DMA и DSA представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные положения регламентов DMA и DSA<sup>8</sup>

Нормативный акт	Объект регулирования	Цели	Примеры требований
DMA (2022/1925)	Системно значимые платформы	Предотвращение самопреференции, обеспечение свободы выбора, доступ к данным, совместимость сервисов	Запрет ограничивать переход пользователей к альтернативным предложениям; обязанность раскрывать условия доступа бизнес-партнёрам
DSA (2022/2065)	Все онлайн-посредники (усиленный режим – для VLOPs/VLOSEs)	Оценка и сокращение системных рисков, прозрачность алгоритмов и рекламы, отчётность перед регуляторами	Обязанность публиковать отчёты о рисках, маркировать рекламу, предоставлять исследователям данные

Реализация регламентов DMA и DSA в 2023–2025 годах показала, что Европейский союз фактически выстроил новую архитектуру цифрового регулирования, основанную на сочетании правовых механизмов и технологических инструментов контроля. В рамках DMA Европейская комиссия инициировала первые расследования о несоблюдении установленных требований, в марте 2024 года начаты дела против Alphabet, Apple и Meta (запрещенная на территории РФ экстремистская организация), а уже в апреле 2025 года по их итогам были вынесены первые решения. Apple оштрафована на €500 млн за ограничение перехода пользователей к альтернативным сервисам, Meta (запрещенная на территории РФ экстремистская организация) – на €200 млн за отсутствие реального выбора между персонализированным и неперсонализированным использованием платформы.

В контексте DSA наиболее показательные случаи связаны с платформами X (бывш. Twitter),

<sup>5</sup> Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 Sept. 2022 on Contestable and Fair Markets in the Digital Sector (Digital Markets Act) // Official Journal of the European Union. – 2022. – L 265. – P. 1–66. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R1925> (access date: 19.10.2025). – Text: electronic.

<sup>6</sup> Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 Sept. 2022 on Contestable and Fair Markets in the Digital Sector (Digital Markets Act) // Official Journal of the European Union. – 2022. – L 265. – P. 1–66. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R1925> (access date: 19.10.2025). – Text: electronic.

<sup>7</sup> Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 Oct. 2022 on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act) // Official Journal of the European Union. – 2022. – L 277. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2065> (access date: 19.10.2025). – Text: electronic.

<sup>8</sup> Составлено автором.

TikTok и AliExpress. Комиссия предъявила претензии, касающиеся управления рисками распространения незаконного контента, прозрачности рекламы и информирования пользователей о принципах работы алгоритмов. В результате весной 2024 года программа TikTok Lite Rewards была приостановлена на территории ЕС, а AliExpress в 2025 году подписала соглашение о добровольных обязательствах, направленное на повышение прозрачности и усиление контроля за оборотом товаров.

Европейский союз создал комплексную систему регулирования ЦП, основанную на сочетании превентивных обязанностей и постфактум-контроля. Внедрение DMA и DSA усилило прозрачность алгоритмических механизмов, расширило доступ бизнес-пользователей к данным и обеспечило институциональные условия для равной конкуренции. Вместе с тем отмечается рост издержек на соблюдение норм и появление опасений относительно снижения инновационной активности. Европейская практика показывает, что эффективность цифрового регулирования определяется не только жёсткостью норм, но и гибкостью их применения, обеспечивающей баланс между защитой конкуренции и поддержкой технологического развития.

### Российская модель регулирования цифровых платформ

Существующая нормативно-правовая база регулирования цифровой экономики в России остаётся фрагментированной и распределённой между различными отраслями права. Отсутствие единой категории «цифровой платформы» до недавнего времени осложняло правоприменение, что неоднократно отмечалось в отечественных исследованиях [4]. Так, согласно определению И.З. Гелисханова, Т.Н. Юдиной и А.В. Бабкина, ЦП представляют собой «... гибридные структуры, ориентированные на создание ценности путем обеспечения прямого взаимодействия и осуществления транзакций между несколькими группами сторонних пользователей» [5]. По мнению А.В. Бабкина и П.А. Михайлова, ЦП – «это особая площадка в рамках единой информационной среды, обеспечивающая взаимовыгодные взаимодействия между значимым количеством независимых участников экономики (производителями, потребителями, собственниками платформы, ее менеджерами и т.д.) за счет снижения транзакционных издержек взаимодействия между ними путем применения цифровых технологий работы с данными, изменения системы разделения труда, установления новых правил взаимодействия» [6]. А.И. Коваленко рассматривает ЦП как «бизнес-модель предпринимательской организации, осуществляющей дизайн рынков» [7]. М.В. Миньковской отмечено, что ЦП – это «система средств, поддерживающая использование цифровых процессов, ресурсов и сервисов значительным количеством субъектов цифровой экосистемы и обеспечивающая возможность их бесшовного взаимодействия» [8]. П. Спаньоветти, А. Реска и Г. Ли определяют ЦП как «строительный блок, который обеспечивает важную функцию технологической системы и служит основой, на которой могут быть разработаны дополнительные продукты, технологии или услуги»<sup>9</sup>. Т.Р. Айзенман, Д. Паркер и М.У. Ван Олстайн рассматривает ЦП как «аппаратно-программный комплекс, который включает в себя единый набор компонентов (оборудование, программное обеспечение и обслуживающие модули с заданной архитектурой) и правил (стандарты, протоколы, политики и контракты с правами и обязанностями), используемых во взаимодействии»<sup>10</sup>.

Существенным шагом к институционализации регулирования стал Федеральный закон № 289 «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», который вводит определение ЦП, обязанности посредников и переходный период до октября 2026 года для подготовки подзаконных актов<sup>11</sup>. Параллельно ФАС России проводит проверки крупнейших площадок. В 2024–2025 годах ведомство направило предупреждения по механизму автоакций на Wildberries и Ozon, указывая на включение продавцов в скидочные программы без их согласия, что было признано

<sup>9</sup> Spagnoletti P., Resca A., Lee G. Design Theory for Digital Platforms Supporting Online Communities: A Multiple Case Study // Journal of Information Technology. – 2015. – No. 30:4. – P. 364–380.

<sup>10</sup> Eisenmann T.R., Parker G., Van Alstyne M.W. Opening Platforms: How, When and Why? // Platforms, Markets and Innovation. – 2008. – P. 131–162.

<sup>11</sup> Федеральный закон от 31.07.2025 № 248-ФЗ «О платформенной экономике в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 31. – Ст. 5247.

нарушением принципа свободы договора<sup>12</sup>.

Отдельное направление дискуссии связано с алгоритмическим ценообразованием. Как отмечают М.Г. Гирич и А.Д. Левашенко, автоматизированные ценовые системы способны неявно координировать поведение продавцов и приводить к так называемому «алгоритмическому сговору», что требует нового подхода к анализу злоупотреблений в цифровой среде [3].

Анализ правоприменительной практики и проектов нормативных актов показывает ряд пробелов действующего регулирования.

1. Отсутствие института системно значимых платформ. ФЗ № 289 не предусматривает отдельного правового статуса для платформ с доминирующим влиянием на рынок.

2. Нормы антимонопольного, потребительского и информационного права не согласованы между собой, отсутствует сквозная система мониторинга конкурентного поведения и использования данных.

3. В российском праве отсутствуют процедуры аудита алгоритмов ценообразования и ранжирования, а также требования к раскрытию принципов их работы, что создаёт риск ценовой дискриминации и затрудняет доказательство злоупотреблений.

4. Прецеденты с автоматическими скидками показали уязвимость малых и средних продавцов к односторонним изменениям условий взаимодействия, что усиливает зависимость МСП от внутренних правил платформы.

Для России целесообразно внедрение мягкого режима превентивных обязанностей крупнейших платформ, включающего запрет самопреференции, обеспечение свободы перехода пользователей, доступ бизнес-партнёров к собственным данным и совместимость интерфейсов. Предложенная модель позволит объединить антимонопольные и информационно-правовые принципы, минимизировать административную нагрузку и сохранить инновационный потенциал.

### Заключение

Проведённое исследование позволило выявить фундаментальные различия и общие тенденции в подходах Европейского союза и Российской Федерации к регулированию ЦП. Европейская модель представляет собой целостную систему превентивного регулирования, направленного на предупреждение недобросовестных практик и обеспечение прозрачности функционирования цифровых посредников. Российский подход, напротив, только формируется и сохраняет преимущественно реактивный характер, опираясь на антимонопольные расследования и общие нормы гражданского законодательства. В результате рынок маркетплейсов в России пока остаётся в условиях нормативной неопределённости и фрагментарного регулирования.

Сравнительный анализ показал, что прямое копирование европейской модели невозможно из-за различий в институциональной среде, уровне развития цифрового рынка и правоприменительных практиках. При этом отдельные положения европейских регламентов о цифровых рынках и цифровых услугах, в частности, запрет предпочтительного продвижения собственных товаров, требования к прозрачности алгоритмов и обеспечению доступа бизнес-пользователей к данным могут быть эффективно адаптированы к российской правовой системе.

Ключевым выводом исследования является необходимость формирования гибридной модели регулирования, сочетающей меры антимонопольного воздействия, механизмы саморегулирования и технологический контроль алгоритмов. Предлагаемый подход предполагает внедрение программ цифрового соответствия (комплаенса), проведение независимой проверки алгоритмов и развитие инструментов мягкого права в форме кодексов добросовестных практик.

<sup>12</sup> ФАС в СМИ: Ozon и Wildberries исполнили предупреждения ФАС // Федеральная антимонопольная служба РФ. – URL: <https://fas.gov.ru/publications/24750> (дата обращения: 19.10.2025). – Текст: электронный.

## Список литературы

1. *Казанцева Е.Г.* Влияние цифровой трансформации на олигополизацию экономики // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2019. – № 2 (36). – С. 43–49.
2. *Гирич М.Г., Левашенко А.Д.* Алгоритмический сговор: сравнительно-правовой анализ регулирования в России и за рубежом // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2024. – Т. 19, № 3. – С. 138–158.
3. *Карпетян А.А.* Правовое регулирование деятельности цифровых платформ и антимонопольный контроль: практика применения // Российское конкурентное право и экономика. – 2024. – № 2 (38). – С. 38–45.
4. *Шелепов А.В., Колмар О.И.* Регулирование цифровых платформ в России // Вестник международных организаций. – 2024. – Т. 19, № 2. – С. 110–126.
5. *Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В.* Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 6. – С. 22–36.
6. *Бабкин А.В., Михайлов П.А.* Цифровые платформы в экономике: понятие, сущность, классификация // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1 (54). – С. 25–36.
7. *Коваленко А.И.* Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14, № 1. – С. 18–37.
8. *Миньковская М.В.* Развитие цифровой политики стран ЕАЭС и России в современных условиях // Проблемы искусственного интеллекта. – 2025. – № 1 (36). – С. 79–92.

## References

1. *Kazanceva E.G.* Vliyanie cifrovoj transformacii na oligopolizaciyu ekonomiki // Problemy social'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri. – 2019. – № 2 (36). – S. 43–49.
2. *Girich M.G., Levashenko A.D.* Algoritmicheskij sgovor: sravnitel'no-pravovoj analiz regulirovaniya v Rossii i za rubezhom // Vestnik mezhdunarodnyh organizacij: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika. – 2024. – T. 19, № 3. – S. 138–158.
3. *Karapetyan A.A.* Pravovoe regulirovanie deyatel'nosti cifrovyyh platform i antimonopol'nyj kontrol': praktika primeneniya // Rossijskoe konkurentnoe pravo i ekonomika. – 2024. – № 2 (38). – S. 38–45.
4. *Shelepov A.V., Kolmar O.I.* Regulirovanie cifrovyyh platform v Rossii // Vestnik mezhdunarodnyh organizacij. – 2024. – T. 19, № 2. – S. 110–126.
5. *Geliskhanov I.Z., Yudina T.N., Babkin A.V.* Cifrovye platformy v ekonomike: sushchnost', modeli, tendencii razvitiya // Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki. – 2018. – T. 11, № 6. – S. 22–36.
6. *Babkin A.V., Mihajlov P.A.* Cifrovye platformy v ekonomike: ponyatie, sushchnost', klassifikaciya // Vestnik Akademii znaniy. – 2023. – № 1 (54). – S. 25–36.
7. *Kovalenko A.I.* Setevoy effekt kak priznak dominiruyushchego polozheniya cifrovyyh platform // Sovremennaya konkurenciya. – 2020. – T. 14, № 1. – S. 18–37.
8. *Min'kovskaya M.V.* Razvitie cifrovoj politiki stran EAES i Rossii v sovremennyh usloviyah // Problemy iskusstvennogo intellekta. – 2025. – № 1 (36). – S. 79–92.

Статья поступила в редакцию: 12.12.2025

Received: 12.12.2025

Статья принята к публикации: 14.12.2025

Accepted: 14.12.2025

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Гаврилова Элеонора Николаевна<sup>1</sup>,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

*Статья посвящена исследованию трансформации корпоративного стратегического планирования в условиях цифровизации российской экономики. Анализируются изменения в подходах к формированию и реализации стратегий компаний под влиянием цифровых технологий. На основе анализа нормативных документов, статистических данных за 2020–2025 годы и кейсов крупнейших российских компаний выявлены ключевые тренды трансформации стратегического планирования. Исследование показало, что российские компании переходят от традиционных моделей долгосрочного планирования к гибким, адаптивным стратегиям, основанным на управлении данными и цифровых платформах. Определены основные барьеры цифровой трансформации стратегического управления, среди которых неготовность корпоративной культуры к изменениям и дефицит квалифицированных кадров. Рассмотрены факторы успеха цифровой трансформации стратегического планирования, а также изложены перспективы развития в этом направлении до 2030 года. Результаты исследования вносят вклад в понимание особенностей адаптации российского бизнеса к условиям цифровой экономики и могут быть использованы для разработки стратегий цифровой трансформации.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, цифровая трансформация, цифровая зрелость, цифровая стратегия, российские компании, управление данными, цифровая экономика

## TRANSFORMATION OF RUSSIAN COMPANIES STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Gavrilova E.N.<sup>1</sup>,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

*The article is devoted to the study of the transformation of corporate strategic planning in the context of the digitalization of the Russian economy. The changes in approaches to the formation and implementation of company strategies under the influence of digital technologies are analyzed. Based on the analysis of regulatory documents, statistical data for 2020–2025 and cases of the largest Russian companies, key trends in the transformation of strategic planning have been identified. The study showed that Russian companies are moving from traditional long-term planning models to flexible, adaptive strategies based on data management and digital platforms. The main barriers to the digital transformation of strategic management have been identified, including the unwillingness of the corporate culture to change and the shortage of qualified personnel. The success factors of the digital transformation of strategic planning are considered, as well as the prospects for development in this direction until 2030. The results of the study contribute to understanding the specifics of Russian business adaptation to the digital economy and can be used to develop digital transformation strategies.*

**Keywords:** strategic planning, digital transformation, digital maturity, digital strategy, Russian companies, data management, digital economy

## Введение

Цифровая трансформация экономики кардинально изменяет условия функционирования бизнеса и требует пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению. В последние годы российские компании столкнулись с необходимостью не только внедрения цифровых технологий, но и фундаментального переосмысления принципов стратегического планирования.

Стратегическое планирование компаний представляет собой процесс определения долгосрочных целей организации и выбора путей их достижения с учетом внешних и внутренних факторов<sup>1</sup>. В условиях цифровизации традиционные подходы к стратегическому планированию, характеризующиеся долгосрочностью, детальностью и относительной стабильностью, подвергаются существенной трансформации. Возникает необходимость в более гибких, адаптивных моделях планирования, способных быстро реагировать на изменения внешней среды.

Проблематика цифровой трансформации стратегического планирования активно изучается в научной литературе. Paul et al. рассматривают цифровую трансформацию как мультидисциплинарный феномен, требующий интеграции технологических, организационных и стратегических изменений [1]. В.А. Рязанова анализирует специфику цифровой трансформации процессов управления стратегическим планированием в российских компаниях [2]. В.В. Варфаловская и Е.В. Хомутова исследуют особенности разработки стратегии в условиях цифровой трансформации бизнеса [3]. О.Е. Устинова рассматривает вопросы формирования стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий [4].

Несмотря на значительный интерес исследователей к проблематике цифровой трансформации, остается недостаточно изученным вопрос о комплексной трансформации самого процесса стратегического планирования на корпоративном уровне в российском контексте. В частности, требуют дополнительного анализа конкретные механизмы интеграции цифровых инструментов в практику стратегического планирования российских компаний, барьеры и факторы успеха этого процесса.

Цель исследования заключается в комплексном анализе процесса трансформации стратегического планирования российских компаний в условиях цифровизации и формировании прогнозов развития российской практики корпоративного стратегического управления в цифровую эпоху.

Задачи исследования включают:

- определение сущности и специфики стратегического планирования на уровне компаний в условиях цифровизации;
- анализ основных трендов в трансформации корпоративного стратегического планирования;
- выявление институциональных барьеров цифровой трансформации стратегического планирования;
- рассмотрение факторов успеха цифровой трансформации стратегического планирования компаний;
- прогнозирование перспектив развития практик стратегического планирования российских компаний до 2030 года.

Методологической основой исследования выступает системный подход к анализу трансформации стратегического планирования российских компаний. В работе использованы следующие методы:

- анализ нормативно-правовых документов: изучены методические рекомендации Минцифры России по разработке стратегий цифровой трансформации государственных компаний, стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности, национальный проект «Экономика данных» 2025–2030 годов;
- статистический анализ: обработаны данные Минцифры России, Росстата, консалтинговых компаний (McKinsey, Gartner, SAP, Deloitte, ABBYY, PwC, SBS Consulting) за период 2020–2025 годов, включая показатели инвестиций в цифровизацию, уровня цифровой зрелости компаний, динамики развития ИТ-рынка;
- кейс-метод: проанализированы практики цифровой трансформации стратегического планирования крупнейших российских компаний («Металлоинвест», «Газпром нефть», АПХ «Мираторг»);

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.

– компаративный анализ: сопоставлены практики цифровизации стратегического планирования в различных отраслях российской экономики и в сравнении с международным опытом;

– прогнозный анализ: на основе выявленных трендов и планируемых государственных инициатив разработаны сценарии развития практик стратегического планирования до 2030 года.

Эмпирическую базу исследования составили публичные отчеты компаний, данные отраслевых исследований, официальная статистика, нормативные документы, научные публикации за период 2020–2025 годов.

## 1. Теоретические основы стратегического планирования компаний в условиях цифровизации

Стратегическое планирование компании представляет собой систематический процесс определения долгосрочных целей организации, выбора приоритетных направлений развития и распределения ресурсов для достижения конкурентных преимуществ. В классическом понимании стратегическое планирование основывается на анализе внешней и внутренней среды, формировании стратегических альтернатив и выборе оптимального пути развития<sup>2</sup>.

Цифровая трансформация фундаментально изменяет природу стратегического планирования. Стратегическое планирование в условиях цифровизации – это непрерывный, итеративный процесс формирования и адаптации стратегии компании на основе анализа данных в реальном времени, использования цифровых платформ и инструментов, обеспечивающий гибкость и оперативность реагирования на изменения внешней среды.

Важно разграничить понятия «стратегическое планирование» и «стратегическое управление». Стратегическое планирование является ключевым, но не единственным элементом стратегического управления. Стратегическое управление включает полный цикл: от разработки стратегии (планирование) до её реализации, мониторинга и корректировки. В данном исследовании фокус сделан именно на трансформации процесса планирования как основы всей системы стратегического управления компании.

Основой стратегического развития выступает цифровая зрелость. Цифровая зрелость определяется как достижение ключевыми отраслями и уполномоченными органами исполнительной власти целевых показателей, сформулированных в стратегических направлениях развития [5]. Концепция цифровой зрелости помогает компаниям оценить свои существующие цифровые возможности. Более зрелые в цифровом отношении предприятия могут добиться более высоких итоговых результатов цифровой трансформации.

По данным исследования<sup>3</sup>, средняя оценка Digital IQ российского бизнеса составила 2,8 из 5 баллов (таблица 1). Эту оценку уровню цифровой зрелости выставили сами руководители крупных российских компаний, что свидетельствует о критическом восприятии текущего состояния цифровизации. Традиционно отрасли сегмента B2C демонстрируют более высокий уровень цифровой зрелости по сравнению с B2B за счет более быстрой адаптации технологий в условиях конкурентного потребительского рынка.

Таблица 1 – Уровень цифровой зрелости российских компаний по отраслям<sup>4</sup>

Отрасль	Digital IQ (из 5 баллов)	Тип рынка
Телеком и медиа	3,5	B2C
Финансы и страхование	3,2	B2C
Ритейл	3,0	B2C
Промышленность	2,5	B2B
Энергетика	2,3	B2B

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.

<sup>3</sup> ABBYY, PwC. Digital IQ 2020. Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний. 2021. – URL: <https://www.abbyy.com/ru/digital-iq-pwc-abbyy/> (дата обращения: 18.01.2026). – Текст: электронный.

<sup>4</sup> Составлено автором на основе данных: ABBYY, PwC. Digital IQ 2020. Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний. 2021 (<https://www.abbyy.com/ru/digital-iq-pwc-abbyy/>).

Анализ нормативной базы показывает системный подход государства к регулированию процессов цифровой трансформации. Методические рекомендации Минцифры России устанавливают, что стратегия цифровой трансформации государственной компании должна быть направлена на достижение стратегических целей, закрепленных в стратегии развития компании, развитие информационной безопасности для получения практической устойчивости к критичным рискам и угрозам, возникающим в результате цифровой трансформации<sup>5</sup>.

Структура стратегии цифровой трансформации включает несколько ключевых элементов. Цели стратегии декомпозируются в систему ключевых показателей эффективности цифровой трансформации, которая включает три уровня: вклад цифровой трансформации в стратегические цели компании (увеличение прибыли, увеличение выручки, снижение затрат); цифровая трансформация ключевых сфер деятельности компании (взаимодействие с потребителями, разработка и эксплуатация продуктов, операции и цепочки поставок); обеспечение базовых корпоративных условий для цифровой трансформации (цифровая инфраструктура и система управления данными, кадры и компетенции, модель управления).

Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности, утвержденная в 2023 году, является основным документом стратегического планирования в сфере цифровой трансформации промышленности<sup>6</sup>. Основной целью стратегии является достижение показателя «цифровой зрелости» национальной цели «Цифровая трансформация». Приоритетными направлениями развития цифровой трансформации определены инфраструктурное обеспечение технологического развития, обеспечение технологического суверенитета, производство высокотехнологичной продукции.

## 2. Анализ трансформации стратегического планирования российских компаний

Статистические данные свидетельствуют о масштабных процессах цифровизации российской экономики. Согласно данным Минцифры России, к 2030 году планируется увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий не менее чем в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года.

Российский ИТ-рынок демонстрирует динамичный рост, опережающий глобальные темпы. В 2023 году его объем составил 3,2 трлн рублей, показав прирост на 12 % в год, что в два раза превышает темпы роста мирового рынка. К 2030 году прогнозируется достижение отметки в 7 трлн рублей (таблица 2). Вклад ИКТ-отрасли в ВВП страны увеличился почти вдвое, достигнув 2,4 % по итогам 2024 года.

Таблица 2 – Динамика роста российского ИТ-рынка (2020–2030 гг.)<sup>7</sup>

Год	Объем рынка, трлн руб.	Темп роста, %
2020	2,0	–
2021	2,4	20
2022	2,7	12,5
2023	3,2	18,5
2024	3,8	18,8
2030*	7,0	–

\*Прогнозные значения.

В 2024 году российские компании инвестировали в цифровизацию 4,88 трлн рублей, что на 27–28 % больше показателей предыдущего года. При этом особенно резко выросли цифровые расходы нефтегазовой отрасли – на 154,6 %, до 135 млрд рублей. Прогнозируется, что в 2025 году общий объем

<sup>5</sup> Методические рекомендации по разработке стратегии цифровой трансформации государственной компании / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. – Москва, 2021. – 56 с.

<sup>6</sup> Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности: утверждена Распоряжением Правительства РФ от 06.11.2021 № 3142-р. – Москва, 2021.

<sup>7</sup> Составлено автором на основе данных: Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Официальный сайт (<https://digital.gov.ru/ru/>).

инвестиций в цифровизацию может достичь 6,1 трлн рублей. Эти цифры подтверждают стратегическую значимость цифровой трансформации для российского бизнеса.

Несмотря на значительные инвестиции в цифровые технологии, многие компании сталкиваются с трудностями при интеграции цифровых инициатив в стратегическое планирование. По данным консалтинговой компании SBS Consulting, к началу 2025 года только 20–22 % промышленных компаний в России активно занимались цифровой трансформацией, при этом большинство не измеряли результаты внедрения IT-решений. Более половины компаний (52 %) не считают внедрение цифровых решений своим приоритетом, оправдывая это высокой стоимостью проектов и нехваткой квалифицированных кадров<sup>8</sup>.

Рассмотрим ключевые тренды трансформации стратегического планирования. Анализ практик российских компаний позволил выявить следующие ключевые тренды трансформации корпоративного стратегического планирования в условиях цифровизации:

**1. Переход от «бумажной» стратегии к цифровой.** Традиционные стратегические документы, разрабатываемые на длительный период и редко пересматриваемые, уступают место динамичным цифровым стратегиям. Недостатки бумажной стратегии включают негибкость, трудности актуализации, ограниченную доступность для сотрудников. Цифровая стратегия позволяет оперативно вносить изменения, отслеживать выполнение в режиме реального времени, обеспечивать прозрачность для всех заинтересованных сторон.

**2. Платформенный подход и *data-driven* управление.** В конце 2023 года консалтинговая компания Gartner назвала платформенный подход в числе топ-5 тенденций на ближайшие годы. Платформенный подход позволяет создавать центры компетенций, более эффективно владеть ресурсами. Цифровые платформы объединяют различные функции и услуги в одном месте, собирают большие объемы данных, что позволяет компаниям проводить глубокий анализ и принимать обоснованные решения. Согласно исследованиям McKinsey, компании с четко определенными цифровыми стратегиями на 50 % чаще генерируют более высокую прибыль [2].

**3. Сокращение горизонтов планирования и Agile-подходы.** В условиях высокой неопределенности и быстрых изменений внешней среды компании вынуждены сокращать горизонты планирования и чаще пересматривать стратегии. Внедряются элементы гибких методологий управления: итеративное планирование, быстрое прототипирование, регулярные ретроспективы. Развитие стратегического планирования в условиях цифровой экономики накладывает определенный отпечаток как на сам процесс планирования, так и на выбор применяемых методов и инструментария [3].

**4. Интеграция цифровой стратегии с общей корпоративной стратегией.** Цифровая трансформация перестает быть изолированной IT-инициативой и становится интегральной частью общей бизнес-стратегии компании. Согласно методическим рекомендациям Минцифры, стратегия цифровой трансформации должна быть синхронизирована со стратегией развития компании и учитывать положения других документов долгосрочного планирования [6]. Давление на компании по приведению их бизнес-стратегий в соответствие с меняющейся технологической средой значительно возросло с появлением и растущей важностью новых разрушительных цифровых технологий.

Рассмотрим кейсы российских компаний, в которых каждая использует свой подход к трансформации стратегического планирования.

Компания «Металлоинвест» представляет пример комплексного подхода к цифровизации. У компании цифровизацией охвачены все основные функциональные направления, включая управление производством, закупками и запасами, техническое обслуживание и ремонт, сбыт, управление персоналом, объемное планирование, бюджетирование. Компания решает более двух десятков связанных с цифровизацией задач по повышению эффективности и оптимизации структур и бизнес-процессов. В рамках программы трансформации унифицированы бизнес-процессы на ГОКах и металлургических предприятиях<sup>9</sup>.

«Газпром нефть» реализует масштабную программу цифровизации, начатую почти 10 лет назад. В компании работают собственные программные решения по управлению разработкой месторожде-

<sup>8</sup> Цифровая трансформация в России: аналитический обзор / SAP, Deloitte. – Москва, 2024. – 84 с.

<sup>9</sup> Годовой отчет ПАО «Металлоинвест» за 2023 год. – Москва, 2024. – 156 с.

ний. В течение последних двух лет к ним добавились программы цифровой трансформации для изменений технологических и операционных процессов. Каждая из программ представляет собой набор уже действующих и новых проектов, которые направлены на достижение ключевых экономических и бизнес-эффектов. Всего у компании более 500 цифровых проектов в различной стадии реализации<sup>10</sup>.

Один из крупных российских агрохолдингов – АПХ «Мираторг» в ходе цифровой трансформации автоматизировал более 6500 бизнес-процессов. Компании из сферы АПК направляют на цифровизацию в среднем 1 % от инвестиций. При этом 70 % игроков рынка формируют ИТ-фундамент, внедряя системы управления предприятием, производством и складом, а также модели промышленного интернета вещей (IoT) [7].

### 3. Барьеры и факторы успеха цифровой трансформации стратегического планирования компаний

Несмотря на позитивную динамику, компании сталкиваются с рядом существенных барьеров при цифровой трансформации стратегического планирования (таблица 3).

Таблица 3 – Основные барьеры цифровой трансформации стратегического планирования<sup>11</sup>

Барьер	Доля компаний, %	Характеристика
Неготовность корпоративной культуры к изменениям	78	Сопrotивление инновациям, устаревшие практики управления
Дефицит квалифицированных кадров	65	Поиск талантов занимает более 6 месяцев
Высокая стоимость проектов	52	Не считают цифровизацию приоритетом
Неясность возврата инвестиций	29	Воспринимается как центр затрат

Основным барьером, согласно исследованию SAP и Deloitte<sup>12</sup>, является неготовность к изменениям самих компаний и, в частности, их корпоративной культуры. Традиционные организационные структуры и устоявшиеся практики управления создают сопротивление инновациям. Требуется не просто технологическая перестройка, но и изменение культуры и процессов внутри организации, что занимает значительное время и требует активного участия высшего руководства.

Вторым значимым барьером является дефицит квалифицированных кадров. Наблюдается острый дефицит специалистов: потенциальному новому игроку сложно найти кадры, поскольку, несмотря на уход западных компаний, их ключевые сотрудники уже перешли в отечественные структуры, а для развития собственных кадров необходимы существенные долгосрочные инвестиции. Для ведущих технологических навыков, таких как разработка программного обеспечения, искусственный интеллект, машинное обучение и роботизированная автоматизация процессов, половина компаний сообщает, что поиск талантов занимает более шести месяцев.

Третьим барьером является высокая стоимость цифровых проектов и неясность возврата инвестиций. Компании сообщают, что цифровая трансформация все еще часто воспринимается как центр затрат (28 %), а данные для подтверждения окупаемости инвестиций трудно получить (29 %) [8].

На основе анализа успешных практик выявлены следующие ключевые факторы успеха цифровой трансформации стратегического планирования:

**1. Наличие четкой цифровой стратегии, интегрированной в общую корпоративную стратегию.** Цифровая стратегия должна быть интегрирована в общую стратегию компании, определены приоритетные направления цифровизации, установлены четкие цели и метрики цифровой трансформации [6].

**2. Поддержка высшего руководства и назначение ответственного за цифровую трансформацию.** Согласно исследованию McKinsey, компании, возглавляемые цифрово продвинутыми командами руководителей, на 50 % чаще достигают своих целей трансформации [1]. Должен быть назначен ответ-

<sup>10</sup> Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2023 год. – Санкт-Петербург, 2024. – 198 с.

<sup>11</sup> Составлено автором на основе данных: Петунин А., Дорлер Й. От стратегии до внедрения – как повысить ценность цифровой трансформации / SAP, Deloitte. 2021 (<https://news.sap.com/cis/2021/03/исследование-sap-и-делойта-как-повыси/>).

<sup>12</sup> ABBYY, PwC. Digital IQ 2020. Исследование уровня цифровой зрелости российских компаний. 2021. – URL: <https://www.abbyy.com/ru/digital-iq-pwc-abbyy/> (дата обращения: 18.01.2026). – Текст: электронный.

ственный за цифровую трансформацию (CDO/СТО), выделены достаточные ресурсы (бюджет, команды, время), создана культура экспериментов и принятия изменений.

**3. Формирование необходимых компетенций и изменение корпоративной культуры.** 76 % менеджеров согласны, что компаниям необходимо объединить людей и технологии с большим акцентом на человеческую сторону. Критически важно инвестировать в обучение и развитие сотрудников, формирование новых поведенческих моделей и мышления [6].

**4. Создание цифровой инфраструктуры и систем управления данными.** Должны быть налажены процессы управления данными и их качеством, созданы механизмы быстрого тестирования и итераций, установлены процедуры кибербезопасности [4].

Проведенное исследование позволяет выделить ключевые тренды цифровой трансформации стратегического планирования на ближайшие годы. 2025 год стал годом возврата к повестке цифровой трансформации после периода тотального импортозамещения. Российские организации постепенно переходят от догоняющего сценария к модели опережающего развития и технологической независимости [6]. Процесс «импортоопережения» будет связан с развитием управления данными, развитием платформенности, технологий искусственного интеллекта и цифровизации госуправления.

Национальный проект «Экономика данных» 2025–2030 годов задает новый вектор цифровой трансформации российских компаний. На первый план выходит не просто переход на отечественные решения, а формирование полноценной цифровой экосистемы, основанной на управлении большими данными, внедрении искусственного интеллекта и развитии сквозных цифровых платформ<sup>13</sup>.

Искусственный интеллект становится центральным элементом стратегического планирования. По данным Gartner, в 2024 году уже 67 % компаний в мире используют ИИ для автоматизации подбора персонала. McKinsey сообщает, что 65 % их респондентов регулярно используют генеративный AI в рабочих процессах. К 2028 году 40 % крупнейших зарубежных предприятий будут использовать ИИ для оценки и управления настроением и поведением сотрудников в целях получения прибыли [1].

Усиливается фокус на экологической устойчивости и ESG-факторах в стратегическом планировании. «Будущее энергетики и устойчивых технологий» является одним из самых инвестиционно насыщенных трендов в отчете McKinsey 2025. Экологическая трансформация становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии. По оценке McKinsey, спрос на технологии устойчивости превысит 300 млрд долларов в ближайшие годы [7].

По данным Ассоциации инновационного развития, в 2024 году более 70 % крупных российских предприятий уже используют цифровые решения для повышения эффективности производства. Российский рынок промышленной автоматизации, достигший 83 млрд рублей в 2024 году, к 2030 году может вырасти до 207 млрд рублей. Это свидетельствует о масштабном потенциале трансформации стратегического планирования в российских компаниях [8].

## Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы о трансформации стратегического планирования российских компаний в условиях цифровизации экономики.

Во-первых, цифровая трансформация привела к фундаментальным изменениям в подходах к стратегическому планированию компаний. Традиционные модели долгосрочного планирования с фиксированными целями и детальными планами реализации уступают место гибким, адаптивным стратегиям, основанным на постоянном мониторинге данных и быстрой корректировке приоритетов.

Во-вторых, российские компании демонстрируют значительный прогресс в цифровизации: инвестиции в цифровые технологии за период 2020–2024 годов выросли более чем в два раза, вклад ИКТ-отрасли в ВВП удвоился, более 70 % крупных предприятий используют цифровые решения. При этом уровень цифровой зрелости остается неоднородным по отраслям и размерам компаний (средний показатель Digital IQ составляет 2,8 из 5 баллов).

<sup>13</sup> Национальный проект «Экономика данных» 2025–2030 гг.: утвержден Распоряжением Правительства РФ от 25.12.2024 № 4082-р. – Москва, 2024.

В-третьих, выявлены четыре ключевых тренда трансформации корпоративного стратегического планирования: переход от бумажной к цифровой стратегии, платформенный подход и *data-driven* управление, сокращение горизонтов планирования и переход к *agile*-методологиям, интеграция цифровой и корпоративной стратегий. Эти тренды соответствуют мировым, но имеют специфику, связанную с необходимостью импортозамещения и активной ролью государства в регулировании процессов цифровизации.

В-четвертых, основными барьерами цифровой трансформации стратегического планирования являются неготовность корпоративной культуры к изменениям (78 % компаний), дефицит квалифицированных кадров (65 %), высокая стоимость проектов (52 %) и неясность возврата инвестиций (29 %). Преодоление этих барьеров требует комплексного подхода, включающего не только технологические инвестиции, но и работу с организационной культурой, развитие компетенций, четкое определение целей и метрик.

В-пятых, период 2025–2030 годов будет характеризоваться переходом от импортозамещения к «импортоопережению», усилением роли искусственного интеллекта в стратегическом планировании (67 % компаний уже используют ИИ), развитием платформенной экономики, интеграцией ESG-факторов в стратегии компаний. Рынок промышленной автоматизации вырастет с 83 млрд рублей в 2024 году до 207 млрд рублей к 2030 году.

Российские компании демонстрируют схожие с мировыми тренды цифровой трансформации, но с определенными особенностями. Как и у зарубежных компаний, у российского бизнеса в целом сформировалось понимание своей цифровой стратегии и влияния технологий на ее реализацию. Однако российские компании в последние годы столкнулись с дополнительным вызовом – необходимостью импортозамещения в условиях санкционного давления, что потребовало не только технологической замены решений, но и пересмотра стратегических приоритетов.

Практическая значимость исследования заключается в формировании научно обоснованного понимания процессов трансформации стратегического планирования в условиях цифровизации. Результаты могут быть использованы для разработки стратегий цифровой трансформации российских компаний, совершенствования нормативно-методической базы государственного регулирования процессов цифровизации, а также в образовательных программах подготовки специалистов в области стратегического управления.

Направления дальнейших исследований включают глубинные эмпирические исследования на основе первичных данных, сравнительный анализ практик цифровизации в компаниях различных размеров (включая МСП), лонгитюдное исследование эволюции стратегического планирования в одних и тех же компаниях, разработку количественных методик оценки эффективности цифровой трансформации стратегического планирования.

### Список литературы

1. Paul J., Lim W.M., O’Cass A., Hao A.W., Bresciani S. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda // *International Journal of Consumer Studies*. – 2024. – Vol. 48, No. 1.
2. Рязанова В.А. Цифровая трансформация процессов управления стратегическим планированием // *Научное обозрение. Экономические науки*. – 2022. – № 2. – С. 27–32. – DOI <https://doi.org/10.17513/sres.1100>.
3. Варфаловская В.В., Хомутова Е.В. Стратегическое планирование в условиях цифровой трансформации бизнеса: сущность, необходимость и особенности разработки стратегии // *Вестник Академии знаний*. – 2024. – № 5 (64). – С. 113–119.
4. Устинова О.Е. Формирование стратегии цифровой трансформации промышленных предприятий // *Вопросы инновационной экономики*. – 2022. – № 3. – С. 1567–1584.
5. Тодорович С. Цифровая трансформация как стратегия роста бизнеса: барьеры и перспективы для российских компаний // *Прогрессивная экономика*. – 2024. – № 11. – С. 75–86. – DOI [10.54861/27131211\\_2024\\_11\\_75](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_75).
6. Алена К.А., Курицына А.В. Разработка алгоритма оценки уровня цифровой зрелости компании // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1057–1078. – DOI [10.18334/erp.14.4.120726](https://doi.org/10.18334/erp.14.4.120726).

7. The Future of Sustainability: ESG Trends 2025 / McKinsey & Company. – New York, 2024. – 124 p.
8. Промышленная автоматизация в России: рынок и перспективы / Ассоциация инновационного развития. – Москва, 2024. – 68 с.

### References

1. Paul J., Lim W.M., O’Cass A., Hao A.W., Bresciani S. Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda // International Journal of Consumer Studies. – 2024. – Vol. 48, No. 1.
2. Ryazanova V.A. Cifrovaya transformaciya processov upravleniya strategicheskim planirovaniem // Nauchnoe obozrenie. Ekonomicheskie nauki. – 2022. – № 2. – S. 27–32. – DOI <https://doi.org/10.17513/sres.1100>.
3. Varfalovskaya V.V., Homutova E.V. Strategicheskoe planirovanie v usloviyah cifrovoj transformacii biznesa: sushchnost’, neobhodimost’ i osobennosti razrabotki strategii // Vestnik Akademii znaniy. – 2024. – № 5 (64). – S. 113–119.
4. Ustinova O.E. Formirovanie strategii cifrovoj transformacii promyshlennykh predpriyatij // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2022. – № 3. – S. 1567–1584.
5. Todorovich S. Cifrovaya transformaciya kak strategiya rosta biznesa: bar’ery i perspektivy dlya rossijskikh kompanij // Progressivnaya ekonomika. – 2024. – № 11. – S. 75–86. – DOI 10.54861/27131211\_2024\_11\_75.
6. Alenina K.A., Kuricyna A.V. Razrabotka algoritma ocenki urovnya cifrovoj zrelosti kompanii // Ekonomika, predprinimatel’stvo i pravo. – 2024. – T. 14, № 4. – S. 1057–1078. – DOI 10.18334/epp.14.4.120726.
7. The Future of Sustainability: ESG Trends 2025 / McKinsey & Company. – New York, 2024. – 124 p.
8. Promyshlennaya avtomatizaciya v Rossii: rynek i perspektivy / Associaciya innovacionnogo razvitiya. – Moskva, 2024. – 68 s.

Статья поступила в редакцию 12.11.2025

Received: 12.11.2025

Статья принята к публикации: 19.01.2026

Accepted: 19.01.2026

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ IT-СТАРТАПА

Ивлев Григорий Сергеевич<sup>1</sup>,

e-mail: igs94@mail.ru

Потапова Ольга Николаевна<sup>1</sup>,

e-mail: opotapova@synergy.ru

<sup>1</sup>Московский университет «Синергия», г. Москва, Россия

*В статье рассматриваются особенности управления инновационными бизнес-процессами IT-стартапов как особого типа организаций, функционирующих в условиях высокой неопределённости и быстрой технологической динамики. Анализ эволюции моделей инновационного развития позволил установить, что традиционные модели инновационного процесса не обеспечивают достаточной гибкости цифровым стартапам. Предложена гибридная концепция управления инновациями, основанная на сочетании интегрированной и сетевой моделей, которая обеспечивает синхронизацию внутренних бизнес-процессов с внешними партнёрскими взаимодействиями. Показано, что эффективное управление инновационными процессами IT-стартапа предполагает использование цифровых технологий, сквозной интеграции коммуникаций, а также участие в экосистемах инновационного развития. Сделан вывод о том, что ключевыми факторами успешности IT-стартапов выступают гибкость организационной структуры, способность к быстрому тестированию гипотез и адаптация бизнес-процессов к динамике цифровой экономики. Предложенный подход позволяет утверждать, что IT-стартапы, в отличие от классических компаний, вынуждены строить инновационную деятельность на пересечении двух моделей: интегрированной как основы внутренних процессов и сетевой как системы внешних связей.*

**Ключевые слова:** инновации, бизнес-процессы, стартап, информационные технологии, управление, цифровизация, цифровая экономика, жизненный цикл

## MANAGEMENT OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES OF AN IT STARTUP

Ivlev G.S.<sup>1</sup>,

e-mail: igs94@mail.ru

Potapova O.N.<sup>1</sup>,

e-mail: opotapova@synergy.ru

<sup>1</sup>Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russia

*The article examines the features of managing innovative business processes of IT startups as a special type of organization operating in conditions of high uncertainty and rapid technological dynamics. An analysis of the evolution of innovation development models has revealed that traditional innovation process models do not provide adequate flexibility for digital startups. A hybrid innovation management concept is proposed, based on a combination of integrated and network models that ensure synchronization of internal business processes with external partner interactions. It is shown that effective management of innovation processes of an IT startup involves the use of digital technologies, end-to-end integration of communications, as well as participation in ecosystems of innovative development. It is concluded that the key factors for the success of IT startups are the flexibility of the organizational structure, the ability to quickly test hypotheses and the adaptation of business processes to the dynamics of the digital economy. The proposed approach allows us to assert that IT startups, unlike classical companies, are forced to build innovative activities at the intersection of two models: integrated as the basis of internal processes and network as a system of external relations.*

**Keywords:** innovation, business processes, startup, information technology, management, digitalization, digital economy, life cycle

## Введение

Современная экономика характеризуется ускоренными темпами цифровой трансформации, при этом IT-стартапы входят в число ключевых драйверов инновационного развития. Эти компании формируют новые рынки, создают технологические решения, меняют существующие отраслевые модели и тем самым усиливают конкурентное давление на других игроков. Актуальность исследования определяется тем, что именно IT-стартапы становятся основной средой генерации инноваций, однако их деятельность протекает в условиях высокой неопределённости, дефицита ресурсов и постоянной необходимости подтверждать жизнеспособность своего продукта на рынке.

По данным Global Startup Ecosystem Report, более 50 % мировых технологических инноваций зарождаются именно в стартап-сегменте, а доля IT-стартапов в общем числе инновационных компаний превышает 60 %<sup>1</sup>. Российский рынок также демонстрирует устойчивую динамику: количество технологических стартапов в стране за последние пять лет выросло более чем на 25 %, при этом около 70 % из них работают в сфере цифровых технологий, а объём инвестиций в IT-стартапы в 2022–2023 годах составил порядка 50–70 млрд рублей, несмотря на нестабильность внешней среды [1]. Современные исследования показывают, что до 90 % стартапов сталкиваются с трудностями в управлении бизнес-процессами, что напрямую влияет на их способность масштабироваться и выводить инновационные продукты на рынок [2].

Несмотря на значительный потенциал, управление бизнес-процессами в IT-стартапах остаётся сложной и недостаточно изученной областью. Проблематика заключается в том, что классические подходы к организации бизнес-процессов, характерные для зрелых компаний, оказываются неэффективными при частых изменениях продукта, быстрой проверке гипотез и нестабильности внешней среды. В условиях интенсивной конкуренции и короткого жизненного цикла технологий стартапам требуется гибкая система управления, которая может обеспечить оперативное реагирование на запросы пользователей, инвесторов и партнеров. Дополнительные сложности создаёт и нормативно-правовая среда: защита интеллектуальной собственности, особенности регулирования IT-деятельности, меры государственной поддержки и правила функционирования инновационной инфраструктуры.

Таким образом, возникает необходимость комплексного анализа инновационных бизнес-процессов в IT-стартапах и поиска управленческих подходов, соответствующих современным условиям цифровой экономики.

Цель статьи – выявить ключевые особенности управления инновационными бизнес-процессами IT-стартапа в условиях высокой динамичности и неопределённости.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

1. Проанализировать специфику функционирования IT-стартапов и особенности трансформации их бизнес-процессов на различных этапах жизненного цикла.
2. Рассмотреть существующие модели инновационного развития и определить возможности их адаптации к деятельности IT-стартапов.
3. Предложить подход к управлению инновационными бизнес-процессами в IT-стартапе.

Методологическая основа исследования включает системный и процессный подходы, позволяющие рассматривать стартап как динамическую организацию, в которой бизнес-процессы формируются и развиваются во взаимосвязи с этапами жизненного цикла. В качестве теоретической базы использованы труды зарубежных и отечественных авторов, посвящённые управлению инновациями, моделям инновационного процесса, цифровой трансформации и специфике IT-стартапов.

В работе применяются методы сравнительного анализа, с помощью которых сопоставляются классические модели инноваций (1G-3G) с современными (4G-5G) в контексте их применимости к цифровым стартапам. Кроме того, использован структурно-функциональный метод для описания трансформации бизнес-процессов на разных стадиях жизненного цикла. Такой подход обеспечивает возможность проследить, как инновации меняют содержание ключевых бизнес-процессов и формируют конкурентные преимущества IT-стартапов.

<sup>1</sup> The Global Startup Ecosystem Report 2025. – URL: <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction> (дата обращения: 29.10.2025). – Текст: электронный.

## 1. Основы формирования и эволюции IT-стартапов в контексте инновационного развития

В современной экономике стартапы занимают особое место как драйверы технологических и организационных инноваций. Под стартапом обычно понимается временная форма организации бизнеса, направленная на создание и апробацию новой бизнес-модели или продукта в условиях высокой неопределенности [2]. В отличие от традиционных компаний, основной задачей стартапа является поиск масштабируемой и устойчивой модели развития, способной обеспечить стабильный рост.

Использование инноваций играет решающую роль для IT-стартапов, ведь именно новые идеи и технологии позволяют им выделяться на рынке и находить свои ниши. Без постоянных экспериментов и внедрения современных решений такие компании быстро теряют актуальность. Однако работа с инновациями связана и с трудностями. Часто у стартапов не хватает ресурсов, чтобы внедрять сложные технологии, проводить исследования или тестировать продукты на реальных пользователях. Высокий риск неудачи заставляет команды действовать осторожно, что может замедлять развитие [3]. Поэтому успешное использование инноваций требует умения грамотно управлять рисками и ограниченными возможностями.

Развитие стартапа можно рассматривать как последовательный процесс, проходящий через несколько ключевых стадий, каждая из которых формирует особые условия для дальнейшего роста и трансформации проекта. Согласно К.В. Лернеру, эти этапы связаны с поиском источников финансирования, созданием прототипа, тестированием продукта и стратегиями масштабирования, направленными на долгосрочную устойчивость [4].

Начало любого стартапа связано с формированием идеи, которая становится отправной точкой для всего проекта. На начальной стадии предприниматели пытаются уловить скрытые возможности рынка, предвидеть возникающие потребности и определить, какую реальную проблему сможет решить новый продукт или услуга. В этот период зарождается фундамент будущей бизнес-модели: закладываются концептуальные ориентиры, которые будут направлять все последующие решения команды<sup>2</sup>.

На следующем этапе команда проводит детальный анализ рынка, изучает конкурентов и оценивает возможные пути развития. Одновременно формируется первый набор ресурсов, необходимый для реализации замысла, и активно ищутся инвесторы, готовые поддержать проект на ранней стадии [5]. Этот этап критически важен, поскольку именно здесь рождаются стратегии, которые определяют дальнейший рост стартапа.

Следующий шаг – создание прототипа, первой рабочей версии продукта, включающей базовые функции. Прототип позволяет проверить жизнеспособность идеи на практике, оценить её потенциал и выявить слабые места, которые требуют доработки. После этого команда переходит к стадии альфа-тестирования, продукт подвергается внутренней проверке [4]. Испытания помогают обнаружить и исправить технические недочёты, оптимизировать процессы, прежде чем продукт выйдет к внешним пользователям.

Переход к закрытой бета-версии знаменует первый контакт продукта с реальными пользователями. Ограниченная аудитория предоставляет ценную обратную связь, позволяющую уточнить функционал, улучшить интерфейс и скорректировать стратегические решения. Этот этап становится важнейшим источником информации о потребностях рынка и помогает адаптировать продукт к требованиям клиентов.

Завершающим шагом раннего цикла становится открытая бета-версия, когда продукт выходит на рынок в более широком масштабе. На этом этапе начинается активное продвижение, привлечение новой аудитории и масштабирование бизнеса. После выхода на рынок перед основателями встаёт стратегическая развилка: либо развивать проект как полноценную компанию, либо рассматривать возможность его продажи более крупному игроку. В любом случае бизнес-процессы стартапа представляют собой непрерывный цикл – от поиска идеи до устойчивого развития [4].

Таким образом, каждый жизненный цикл стартапа связан с постоянным умением управлять изменениями. Конкурентное преимущество формирует, в первую очередь, способность команды выстраивать и адаптировать внутренние процессы. Со временем успешные стартапы эволюционируют в зре-

<sup>2</sup> Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – С. 104.

лые организации, в которых возникают новые управленческие задачи. Усложняются бизнес-процессы: возрастает значение стратегического планирования, финансового контроля, маркетинговых коммуникаций и управления человеческими ресурсами [6].

Бизнес-процессы стартапа отражают последовательность ключевых этапов и видов деятельности, которые сопровождают его развитие от зарождения идеи до активного роста. Хотя содержание этих процессов во многом зависит от специфики проекта, сферы его реализации и внешних условий, возможно выделить универсальную структуру, включающую базовые компоненты. Такая обобщённая схема представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные бизнес-процессы стартапов [6]

Этап	Задача	Описание
Идея и концептуализация	Определение проблемы	1. Изучение тенденций и пробелов на рынке. 2. Распознавание неудовлетворенных потребностей
	Генерирование инновационных идей	1. Сессии мозгового штурма. 2. Сотрудничество с потенциальными пользователями или заинтересованными сторонами
	Концептуализация	1. Разработка четкого видения и миссии. 2. Определение уникального ценностного предложения
Проверка и исследование рынка	Анализ рынка	1. Оценка целевой аудитории и демографических показателей. 2. Анализ конкурентов и отраслевого ландшафта
	Прототипирование и MVP	1. Создание прототипа минимального жизнеспособного продукта для первоначального тестирования. 2. Сбор отзывов от потенциальных пользователей
	Итеративная доработка	1. Включение обратной связи в процесс разработки продукта. 2. Итерация прототипа на основе ответов пользователей
Разработка бизнес-модели	Определение потоков доходов	1. Определение жизнеспособных стратегий монетизации. 2. Определение моделей ценообразования
	Планирование масштабируемости	1. Оценка потенциала для роста и расширения. 2. Разработка процессов для масштабирования
	Оценка рисков	1. Выявление потенциальных рисков и проблем. 2. Разработка стратегий снижения рисков
Формирование и запуск	Юридическая структура	1. Выбор юридической структуры. 2. Регистрация бизнеса
	Приобретение финансирования	1. Поиск инвестиций или обеспечение финансирования. 2. Взаимодействие с инвесторами
	Запуск продукта/услуги	1. Выполнение стратегического плана запуска. 2. Маркетинг и создание первоначальной шумихи
Операции и рост	Приобретение клиентов	1. Реализация стратегий маркетинга и продаж. 2. Расширение клиентской базы
	Операционная оптимизация	1. Оптимизация внутренних процессов. 2. Внедрение технологий для повышения эффективности
	Петля обратной связи	1. Постоянный сбор обратной связи с клиентами. 2. Итеративные улучшения на основе обратной связи
Масштабирование	Расширение рынка	1. Выход на новые рынки или демографические группы. 2. Масштабирование маркетинга
	Рост команды	1. Расширение команды для растущих потребностей. 2. Развитие лидерства и организационной структуры
	Технологическая инфраструктура	1. Модернизация систем для масштабируемости. 2. Обеспечение кибербезопасности и защиты данных
Устойчивость и инновации	Диверсификация	1. Изучение новых линий продуктов или услуг. 2. Адаптация к меняющейся динамике рынка
	Инновационная культура	1. Формирование культуры непрерывных инноваций. 2. Инвестирование в исследования и разработки
	Устойчивое развитие	1. Внедрение экологически безопасных практик. 2. Обеспечение жизнеспособности бизнеса

Особое значение в последние десятилетия приобретают IT-стартапы, которые опираются на цифровые технологии как основу своей деятельности. Они формируют ценность преимущественно через разработку программных продуктов, цифровых платформ и инновационных сервисов. IT-стартапы демонстрируют более короткий цикл разработки, высокую гибкость в адаптации к рынку и значительную зависимость от технологических тенденций [7]. Таким образом, стартап как форма предпринимательства представляет собой экспериментальную организацию, а IT-стартап – его технологически ориентированный вариант, где ключевым ресурсом выступают интеллектуальные технологии, программные решения и компетенции команды.

## 2. Эволюция моделей инновационного развития и их адаптация к деятельности IT-стартапов

Традиционно в экономической литературе инновационный процесс объяснялся двумя базовыми моделями – «технологического толчка» (*technology push*), когда инновации иницируются научными открытиями и разработками, и «рыночного притяжения» (*market pull*), когда инновации рождаются как реакция на запросы потребителей [7]. Каждая из этих моделей по-своему описывает закономерности инновационной активности, однако в условиях цифровой экономики и особенно в среде IT-стартапов их применение в «чистом виде» оказывается ограниченным.

Особенность стартапов состоит в том, что они работают в условиях высокой неопределённости, где рыночные запросы меняются стремительно, а новые технологии появляются практически одновременно с их коммерциализацией. Поэтому использование исключительно “*technology push*” приводит к избыточным затратам времени и ресурсов, в то время как стратегия “*market pull*” может лишить компанию шанса на создание по-настоящему прорывных продуктов<sup>3</sup>.

В связи с этим предлагается рассматривать процессную сущность инноваций в IT-стартапах через гибридную модель, сочетающую элементы обеих логик. С одной стороны, она предполагает ориентацию на внутренние научно-технические разработки (*technology push*), а с другой – обязательную интеграцию постоянной обратной связи от пользователей (*market pull*). Именно эта комбинация позволяет формировать продукты, которые технологически новы и востребованы рынком. Такой подход отражает специфику цифровых стартапов, где разработка минимально жизнеспособного продукта (MVP) и его постоянная модификация на основе пользовательских откликов является ключевым фактором успеха. Гибридная модель выступает, таким образом, не теоретической абстракцией, а практически ориентированной методологией, обеспечивающей баланс между научно-технической новизной и рыночной релевантностью.

Для анализа применимости различных подходов к управлению инновациями в условиях стартапов целесообразно сопоставить классические модели инновационного процесса с особенностями их функционирования в сфере IT. Такой сравнительный анализ позволяет выявить ограничения традиционных моделей и обосновать их трансформацию в соответствии с потребностями цифровой экономики.

Эволюция моделей инновационного развития показывает, как менялось понимание источников и логики инновационного процесса. Первая модель, модель технологического толчка (*technology push*, 1G), рассматривала науку и технологии как главный двигатель инноваций. Предполагалось, что новые открытия автоматически ведут к созданию востребованных продуктов. Однако практика показала, что ориентация на внутренние технологические ресурсы часто не учитывает потребности рынка [8].

На смену ей пришла рыночная модель (*market pull*, 2G), в которой инициатором инноваций выступает спрос. В этой модели потребности и ожидания клиентов определяют направление исследований и разработок. Этот подход оказался ограниченным, так как чрезмерная зависимость от рынка может снижать способность к технологическим прорывам.

Дальнейшее развитие привело к формированию совмещённой модели (3G), где акцент делается на баланс между технологическим потенциалом и рыночным спросом. В этой логике инновации рождаются на стыке научных открытий и потребностей общества. Это позволяет создавать продукты, которые одновременно технически перспективны и коммерчески успешны.

<sup>3</sup> Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов. – Москва: Юнити-Дана, 2000. – С. 241.

Следующим шагом стала интегрированная модель (4G). Она рассматривает инновации как комплексный процесс, объединяющий различные стадии разработки, маркетинга и производства в единую систему. Акцент делается на межфункциональное взаимодействие внутри организации, это ускоряет разработку и повышает эффективность внедрения<sup>4</sup>.

Современный этап представлен сетевыми моделями (5G), в которых инновации развиваются в открытых экосистемах. Там взаимодействуют компании, университеты, исследовательские центры, инвесторы и пользователи [9]. Такая модель отражает реальность цифровой экономики. Результаты анализа и авторская адаптация представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Адаптация классических моделей инноваций к IT-стартапам<sup>5</sup>

Модель инноваций	Характеристика в классической трактовке	Ограничения для IT-стартапов	Авторская адаптация для IT-стартапов
Technology push (1G)	Инновация рождается в НИОКР, рынок – пассивен	Долго, высокие издержки, игнорирование запросов пользователей	Используется только для радикальных идей в сфере высоких технологий (AI, <i>blockchain</i> ), при этом требует параллельной проверки гипотез на рынке
Market pull (2G)	Инновация рождается от потребностей рынка	Подходит для инкрементальных инноваций, но не для прорывных	В IT-стартапах – основа при создании MVP: быстрый отклик на запросы пользователей, гибкость бизнес-коммуникаций
Совмещённая модель (3G)	Взаимодействие НИОКР и рынка	Сложно в больших корпорациях из-за бюрократии	Для IT-стартапов оптимальна на стадии “ <i>product-market fit</i> ”: совмещение гибкой разработки и активного тестирования
Интегрированная модель (4G)	Параллельность стадий, межфункциональные команды	Требует развитых межфункциональных связей	В IT-стартапах естественный формат: <i>agile</i> -команды, <i>DevOps</i> , параллельная работа маркетинга и разработки
Сетевые модели (5G)	Инновации рождаются в сетевых взаимодействиях	Трудности в координации крупных игроков	В IT-стартапах выражается через акселераторы, венчурные фонды, открытые API и коллаборации с корпорациями

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что IT-стартапы редко могут использовать классические модели инновационного процесса в «чистом виде». Наиболее востребованными становятся интегрированные и сетевые подходы, которые обеспечивают гибкость, сокращение временных циклов и возможность быстрого взаимодействия с рынком.

### 3. Управление инновационными бизнес-процессами IT-стартапа на основе интегрированных и сетевых моделей

Важность интеграции бизнес-процессов становится особенно очевидной при учёте специфики IT-стартапов. Высокая скорость технологических изменений требует от команды способности быстро адаптироваться к новым условиям, пересматривать приоритеты и корректировать процессы в режиме реального времени<sup>6</sup>. Анализ современных подходов к организации бизнес-процессов и коммуникаций подтверждает, что принципиальное значение здесь имеет способность интегрировать процессы и коммуникации в единую управленческую систему, где четкое распределение ответственности, регламентация действий и прозрачность обмена информацией обеспечивают согласованность действий и минимизируют возможность возникновения субоптимизации отдельных подразделений. Рассмотрим подробнее связь бизнес-процессов стартапа и жизненных циклов, а также их трансформацию под влиянием инноваций (таблица 3).

<sup>4</sup> Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process // International Marketing Review. – 1994. – No. 11. – P. 29.

<sup>5</sup> Составлено автором на основе материала: The Global Startup Ecosystem Report 2025 (<https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>).

<sup>6</sup> Andren L., Magnusson M., Sjolander S. Opportunistic Adaptation in Start-Up Companies // Int. J. of Entrepreneurship and Innovation Management. – 2003. – Vol. 3. – P. 546.

Таблица 3 – Трансформация бизнес-процессов на разных этапах жизненного цикла стартапов<sup>7</sup>

Этапы жизненного цикла стартапа	Бизнес-процессы IT-стартапа	Инновационные бизнес-процессы IT-стартапа
1. <i>Pre-seed</i> (предпосевной этап)	Поиск и формулирование идей для бизнес-проекта. Оценка потенциала нового товара или улучшенного сервиса. Анализ конкурентов и трендов. Формирование бизнес-идеи и концепции	Краудсорсинг и онлайн-платформы для генерации идей. Цифровая аналитика и <i>big data</i> для оценки перспектив. Машинное обучение для прогнозирования трендов. Визуализация бизнес-концепции с помощью цифровых прототипов
2. <i>Seed</i> (посевной этап)	Проработка деталей идеи, изучение рынка и конкурентов. Составление плана развития и подготовка ресурсов. Создание стратегии маркетинга и продвижение. Запуск онлайн-присутствия и социальных медиа. Поиск инвесторов	Цифровые платформы для тестирования бизнес-модели. Облачные сервисы для ресурсного планирования. Цифровая аналитика и таргетинг. Формирование цифрового бренда и онлайн-репутации. Краудфандинг и <i>digital</i> -платформы для поиска финансирования
3. <i>Start up</i> (ранний этап)	Разработка итеративных версий продукта. Тестирование продукта. Сбор обратной связи и анализ пользователей. Управление финансовыми ресурсами и бюджетирование. Ведение бухгалтерии и учет транзакций	<i>Agile</i> -подход и <i>DevOps</i> для ускоренной разработки. Цифровое тестирование. Аналитика пользовательского поведения ( <i>big data</i> , AI). Автоматизация финансового учёта и прогнозирования. Цифровая бухгалтерия и смарт-контракты
4. <i>Growth-stage</i> (этап роста)	Масштабирование производства или услуг. Расширение рынка и клиентской базы. Управление ростом персонала. Развитие и обучение персонала. Управление трудовыми отношениями и мотивация	Цифровое масштабирование через облачные решения. Маркетинговая автоматизация. <i>HR-Tech</i> . <i>E-learning</i> и цифровое обучение. Цифровые инструменты мотивации
5. <i>Mature-stage</i> (зрелый этап)	Оптимизация бизнес-процессов. Расширение продуктовой линейки или услуг. Диверсификация бизнеса. Управление обслуживанием. Укрепление позиции на рынке. Продолжение поиска инноваций и развития	Роботизация и RPA для оптимизации. Развитие экосистемы цифровых продуктов и сервисов. <i>Big data</i> и AI для диверсификации. Интеллектуальные системы обслуживания клиентов. Цифровая стратегия бренд-менеджмента и позиционирования

В отличие от традиционных компаний, где процессы жёстко разделены, стартапы используют параллельное развитие НИОКР, маркетинга, производства и бизнес-коммуникаций [9]. Это полностью соответствует логике четвёртого поколения (4G) инновационных моделей, предполагающих интеграцию стадий инновационного процесса и кросс-функциональное сотрудничество. Однако одной интеграции внутренних процессов для стартапов недостаточно. Их выживание и рост во многом зависят от участия в экосистемах: акселераторах, венчурных фондах, отраслевых альянсах и сетевых партнёрствах. Именно поэтому для них органично сочетание интегрированной модели с элементами пятого поколения (5G), основанного на сетевых взаимодействиях и совместном создании ценности (рисунок 1).

Таким образом, можно сделать вывод, что оптимальной траекторией инновационного развития IT-стартапов является комбинация интегрированной модели 4G и сетевого подхода 5G, что позволяет синхронизировать внутренние бизнес-процессы с внешними партнёрскими и рыночными взаимодействиями.

Результаты исследования подтверждают, что управление инновационными бизнес-процессами в IT-стартапах имеет принципиальные отличия от традиционных предприятий. Основное различие заключается в высокой динамичности среды, ограниченности ресурсов и зависимости от технологических трендов. Инновационные процессы в стартапах носят итеративный характер: продукт создаётся, тестируется и дорабатывается в тесной связи с обратной связью пользователей. Это требует гибкости

<sup>7</sup> Составлено автором на основе материала: The Global Startup Ecosystem Report 2025 (<https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>).

организационной структуры, децентрализации управления и активного использования цифровых инструментов.



Рисунок 1 – Комбинация интегрированной модели 4G и сетевого подхода 5G<sup>8</sup>

Проведённый сравнительный анализ моделей инновационного развития показал, что классические подходы “*technology push*” и “*market pull*” недостаточны для современных ИТ-стартапов. Их развитие эффективно только при комбинации научно-технических и рыночных механизмов. Наиболее результативной моделью признана гибридная комбинация интегрированной модели (4G) и сетевого подхода (5G), обеспечивающая единство внутренних и внешних бизнес-процессов. В то же время остаются вызовы, связанные с нормативно-правовым регулированием, защитой интеллектуальной собственности и ограниченностью доступа к инвестиционным ресурсам.

### Заключение

Проведённое исследование позволило выявить ключевые особенности управления инновационными бизнес-процессами в ИТ-стартапах. Установлено, что высокая динамичность цифровой среды требует от таких компаний гибких управленческих подходов, основанных на итеративной разработке продукта, постоянной обратной связи с пользователями и оперативной адаптации процессов. Анализ моделей инновационного развития показал, что классические концепции “*technology push*” и “*market pull*” в условиях ИТ-стартапов оказываются недостаточными. Наиболее эффективным является комбинированный подход, объединяющий элементы интегрированной модели (4G) и сетевой модели (5G).

Выявлено, что интеграция внутренних процессов и участие в сетевых экосистемах совместно формируют основу устойчивого инновационного развития стартапа. Такой подход обеспечивает сокращение инновационного цикла, повышение качества управленческих решений и повышение конкурентоспособности продукта на ранних стадиях.

Таким образом, управление инновационными бизнес-процессами ИТ-стартапов должно строиться на сочетании гибких внутренних механизмов и внешних кооперационных связей. Полученные результаты могут быть использованы при разработке управленческих моделей для цифровых компаний, программ акселерации и инструментов поддержки технологического предпринимательства.

<sup>8</sup> Составлено автором.

## Список литературы

1. Жуков М.И. Тренды и факторы, влияющие на инвестиционный рынок в России и мире // Управленческий учет. – 2025. – № 5. – С. 161–170.
2. Аджиева А.И., Чотчаева Р.М. Аудит стартапов // Индустриальная экономика. – 2024. – № 1. – С. 89–95.
3. Раева И.В. Стартап: понятие, особенности, методы оценки // Имущественные отношения в РФ. – 2021. – № 6 (237). – С. 45–54.
4. Лернер К.В. Анализ жизненного цикла стартапа и возможностей цифровизации процессов в нем // Научный аспект. Экономика и менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 713–726.
5. Новиков А.Н. Стратегии масштабирования для стартапов в области цифровых технологий // Инновационная наука. – 2024. – № 5-1. – С. 66–71.
6. Гнеушев Я.С., Кудряков Р.И. Создание устойчивой системы управления бизнес-процессами на предприятии как инструмент защиты в условиях глобальной конкуренции // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 6 (75). – С. 119–126.
7. Стрижанов И.А. Понятие и особенности инновационного стартапа в современных условиях // Экономинфо. – 2024. – № 2. – С. 50–60.
8. Павлюкевич Е.Д. Преодоление неопределенности: адаптивные стратегии для успеха стартапов ранних стадий развития на динамичных рынках // Управленческое консультирование. – 2024. – № 4 (184). – С. 172–180.
9. Петрушевский Р.Ю. Управление бизнес-процессами в контексте цифровой трансформации: проблемы и пути решения // Экономика строительства. – 2025. – Т. 21, № 1. – С. 23–31.

## References

1. Zhukov M.I. Trendy i faktory, vliyayushchie na investicionnyj rynek v Rossii i mire // Upravlencheskij uchet. – 2025. – № 5. – S. 161–170.
2. Adzhiyeva A.I., Chotchaeva R.M. Audit startapov // Industrial'naya ekonomika. – 2024. – № 1. – S. 89–95.
3. Raeva I.V. Startap: ponyatie, osobennosti, metody ocenki // Imushchestvennyye otnosheniya v RF. – 2021. – № 6 (237). – S. 45–54.
4. Lerner K.V. Analiz zhiznennogo cikla startapa i vozmozhnostej cifrovizacii processov v nem // Nauchnyj aspekt. Ekonomika i menedzhment. – 2024. – № 3. – S. 713–726.
5. Novikov A.N. Strategii masshtabirovaniya dlya startapov v oblasti cifrovyyh tekhnologij // Innovacionnaya nauka. – 2024. – № 5-1. – S. 66–71.
6. Gneushev Ya.S., Kudryakov R.I. Sozdanie ustojchivoj sistemy upravleniya biznes-processami na predpriyatii kak instrument zashchity v usloviyah global'noj konkurencii // Vestnik nauki. – 2024. – T. 2, № 6 (75). – S. 119–126.
7. Strizhanov I.A. Ponyatie i osobennosti innovacionnogo startapa v sovremennyh usloviyah // Ekonominfo. – 2024. – № 2. – S. 50–60.
8. Pavlyukevich E.D. Preodolenie neopredelennosti: adaptivnye strategii dlya uspekha startapov rannih stadij razvitiya na dinamichnyh rynkah // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2024. – № 4 (184). – S. 172–180.
9. Petrushevskij R.Yu. Upravlenie biznes-processami v kontekste cifrovoj transformacii: problemy i puti resheniya // Ekonomika stroitel'stva. – 2025. – T. 21, № 1. – S. 23–31.

Статья поступила в редакцию 17.11.2025

Received: 17.11.2025

Статья принята к публикации: 29.11.2025

Accepted: 29.11.2025

## ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Вирина Ирина Владимировна<sup>1</sup>,

канд. экон. наук,

e-mail: virina\_iv@rambler.ru

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*Статья посвящена изучению формирования структуры социальных льгот в крупных компаниях. В работе рассматривается влияние дефицита кадров на содержание и виды социальных пакетов в крупных банках России. Автор акцентирует внимание на особенностях структуры социальных льгот для информационно-технических специалистов, нехватка которых стоит особенно остро в современных реалиях. Анализируются общие и особенные компоненты социального пакета, предлагаемые для ИТ-специалистов в финансовом секторе экономики. В статье подчеркивается особая важность активной кадровой политики организаций, направленной на создание эффективного социального пакета, с целью решения вопросов удержания и привлечения кадров в области информационных технологий. Предложена эффективная двухуровневая модель социальных льгот, включающая на первом уровне основные элементы, а на втором – дополнительные опции, способствующие личностному и профессиональному развитию специалистов. В заключение делается вывод о стратегической важности вопросов формирования компенсационных пакетов в компаниях и их персонализации в условиях конкуренции за персонал.*

**Ключевые слова:** социальные льготы, дефицит кадров, ИТ-специалисты, рынок труда, кадровый «голод», социальный пакет, профессиональный потенциал сотрудников

## FEATURES OF THE STRUCTURE OF SOCIAL BENEFITS FOR IT SPECIALISTS IN MODERN CONDITIONS

Virina I.V.<sup>1</sup>,

candidate of economic sciences,

e-mail: virina\_iv@rambler.ru

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*This article examines the development of social benefits structures in large companies. It examines the impact of labour shortages on the content and types of benefits packages at major Russian banks. The author focuses on the specifics of the structure of social benefits for information technology specialists, the shortage of which is particularly acute in today's realities. The article analyses the general and specific components of the social package offered to IT specialists in the financial sector of the economy. The article emphasizes the particular importance of an active HR policy of organizations aimed at creating an effective social package in order to address issues of retaining and attracting personnel in the field of information technology. An effective two-tier model of social benefits is proposed, including basic elements at the first level and additional options at the second level that promote the personal and professional development of specialists. A conclusion is drawn regarding the strategic importance of developing personalized compensation packages in the context of competition for talent.*

**Keywords:** social benefits, labour shortage, IT specialists, labour market, personnel shortage, social package, professional potential of employees

## Введение

**А**ктуальность темы определяется необходимостью привлечения и удержания в организациях работников, обладающих высокой профессиональной квалификацией в условиях кадрового «голода» на российском рынке труда в современных условиях и, прежде всего, это касается ИТ-специалистов [1]. В связи с этим *императивно важно* выработать эффективную структуру социальных льгот для ИТ-специалистов, которая способствует сохранности кадрового состава этой профессиональной группы и привлечению более компетентных работников. Анализ системы социальных выплат в современных организациях уделяется много внимания зарубежными и отечественными исследователями. В частности, авторы предлагают особое внимание уделить персонализации мотивационных программ на рабочем месте; анализируют вопросы влияния социальных программ на удержание работников в компании [2]; выявляются инструменты привлечения и поддержания численности ИТ-специалистов в организации [3; 4]. В этой связи становится актуальной задача выявить особенности структуры социального пакета для ИТ-специалистов в условиях «рынка продавца» рабочей силы с целью необходимого найма, профессионального развития и удержания в организации.

*Гипотеза исследования* базируется на повышении роли социальных льгот, а также расширении их видов для ИТ-специалистов в условиях «рынка продавца» рабочей силы. Наряду с этим существуют как специфические социальные компенсации и выплаты, которые характерны для определенных организаций и обусловлены спецификой их хозяйственной деятельности, так и универсальные, применимые в различных сферах экономики, элементы социального пакета в структуре оплаты труда ИТ-специалистов. *Цель статьи* заключается в формировании эффективной структуры социальных льгот для ИТ-специалистов, обеспечивающей максимальную продуктивность в условиях дефицита кадров на рынке труда, способствующей привлечению и развитию профессионального потенциала сотрудников.

Реализация намеченной цели требует поэтапного решения следующих *исследовательских задач*. Во-первых, необходимо предложить общую характеристику социального пакета в современной организации; во-вторых, провести сравнительный анализ социального пакета для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях России; в-третьих, сформировать и обосновать модель эффективного социального пакета для ИТ-специалистов в современных условиях.

Объектом исследования выступает система социальных льгот для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях России.

Предметом исследования – особенности формирования и функционирования системы социальных льгот для ИТ-специалистов в современных условиях.

Теоретико-методологической базой исследования являлись анализ отечественной и зарубежной литературы, синтез, обобщение, классификация, статистический, структурный, изобразительный, сравнительный анализ и системный подход.

### **Общая характеристика социального пакета в системе оплаты труда современных организаций**

В настоящее время понятие «социальный пакет» не закреплено юридически. В общем виде под ним понимается «комплекс льгот и услуг, предоставляемых работодателем, направленных на повышение лояльности и продуктивности сотрудников» [5]. Отмечая значимость социальных выплат для сотрудников, авторы указывают, что мотивация играет важную роль в стратегическом управлении персоналом, который, в свою очередь, может увеличить производительность персонала и минимизировать текучесть кадров, что станет драйвером роста бизнеса и усилит конкурентные преимущества компании [6]. Мы считаем, что компенсационный пакет, состоящий из денежной части и набора социальных льгот, является главным преимуществом, необходимым для привлечения профессиональных кадров, которые не только быстрее достигают целей организации, но и разделяют ценности корпоративной культуры.

В условиях сложившегося «кадрового голода» на современном рынке труда России авторы все чаще исследуют проблему удержания работников в организации с помощью инструментов социального пакета. В исследовании, проведенном А.Д. Мишкилеевой, утверждается, что современные ор-

организации сталкиваются с задачей не только привлечения новых сотрудников, но и удержания уже работающих. В этой связи элементы социальной политики компании становятся эффективными инструментами сохранения кадрового состава [7]. Кроме того, целый ряд научных исследований посвящен созданию эффективной мотивирующей рабочей среды и методам удержания персонала в условиях недостатка рабочей силы на современном рынке труда<sup>1</sup>. В современных реалиях удаленная работа для ИТ-специалистов выступает значимым компонентом современного социального пакета, поскольку обеспечивает баланс между профессиональной и личной жизнью, снижает время и ресурсы на дорогу, повышает субъективную удовлетворенность трудом и, как следствие, существенно снижает текучесть кадров в ИТ-компаниях. Другими словами, является ценной нематериальной выгодой, сопоставимой с традиционными элементами социального пакета (ДМС (добровольное медицинское страхование), обучение). Более того, в условиях конкуренции за рабочую силу, возможность удаленной работы – это не просто удовлетворение запроса на гибкие графики со стороны работников, но и выполнение стратегически важной функции удержания квалифицированных кадров в ИТ-секторе.

Становится очевидно, что в условиях дефицита кадров организациям независимо от формы собственности необходимо реализовывать проактивные меры для обеспечения производства трудовыми ресурсами. Подобные мероприятия следует закрепить в стратегии развития предприятия, а также в отдельных положениях о кадрах или кадровой политике. Кроме того, необходимо уделить особенное внимание факторам, влияющим на эффективность работы сотрудников в крупных организациях финансового сектора<sup>2</sup>.

Таким образом, социальный пакет в организации выступает ключевым инструментом, обеспечивающим и поддерживающим количественно-качественный состав персонала. В этой связи возникает необходимость комплексного подхода к HR-практикам («человеческие ресурсы» (*human resources*)) для привлечения и удержания специалистов, обеспечивающих конкурентоспособность организаций. Кроме того, авторы подчеркивают стратегическую важность вопросов удержания, проблем стимулирования и нормирования труда ИТ-специалистов в условиях рынка труда соискателя. Очевидно, что разработка специальных социальных программ для ИТ-специалистов стоит наиболее остро с учетом их крайнего дефицита на российском рынке труда. Следует заметить, что несмотря на «увеличение численности ИТ-специалистов с 1,3 млн в 2021 году до 1,7 млн в 2024 году», в ряде сфер экономики сохраняется острый кадровый дефицит на такого рода специалистов [8]. Гипотетически можно предположить, что ИТ-специалисты, принимая решения о найме, оценивают общую конкурентоспособность потенциальной заработной платы и её доминантных составляющих.

Становится очевидно, что конкуренцию за высокопрофессиональных ИТ-специалистов будут выигрывать те компании, которые предложат для них наиболее выгодные социально-экономические условия на рабочем месте. Понятно, что в силу различия организаций в экономике более крупные и финансово стабильные могут предлагать расширенные социальные льготы в структуре заработной платы и более благоприятные условия труда, например, офисы высокого класса и гибкую занятость с удаленными рабочими местами. Очевидно, что льготы различаются в зависимости от должности и отрасли и обычно включают скидки на товары и услуги организации, дополнительный отпуск, компенсации, страхование и бонусы. Современные социальные льготы – это больше, чем просто льготы, это ключевые стратегические инструменты повышения эффективности работы и удержания сотрудников. Помимо денежного вознаграждения, социальные льготы играют важную роль в благополучии сотрудников и в конечном итоге в производительности организации. Исследования показывают, что программы льгот могут повысить удержание сотрудников на 78 %<sup>3</sup>.

Другими словами, льготы играют решающую роль в привлечении, развитии и удержании лучших специалистов, что делает их ключевым фактором для руководителей HR-подразделений и высшего руководства.

<sup>1</sup> Shrestha and Prajapati. Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Employee Retention // The Batuk. – 2024. – Vol. 10, No. 1. – P. 55–71. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/377793779\\_Impact\\_of\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_on\\_Employee\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/377793779_Impact_of_Strategic_Human_Resource_Management_Practices_on_Employee_Retention) (дата обращения: 01.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>2</sup> Luitel & Humagain. Effects of Compensation on Employees' Performance in Nepalese Commercial Banks // Dristikon a Multidisciplinary Journal. – 2025. – Vol. 15, No. 1. – P. 98–117. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/390500811\\_Effects\\_of\\_Compensation\\_on\\_Employees'\\_Performance\\_in\\_Nepalese\\_Commercial\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/390500811_Effects_of_Compensation_on_Employees'_Performance_in_Nepalese_Commercial_Banks) (дата обращения: 01.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>3</sup> Официальная аналитика журнала “Forbes”. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/533333-analitiki-uznali-o-planah-rossijskih-rabotodatelej-uvelicit-rashody-na-sopakety> (дата обращения: 25.10.2025). – Текст: электронный.

Для анализа социального пакета необходимо дать характеристику основным элементам социального пакета в системе оплаты труда современных организаций. Ученые приходят к выводу, что индивидуальность каждого работника предполагает, что способы мотивации, работающие для одного человека, могут не подойти другому [9]. Другими словами, набор социальных льгот может быть как универсальным для всех работников, так и персонализированным. Здесь же следует отметить, что социальные льготы в современных организациях можно разделить на четыре категории в зависимости от их роли в жизни сотрудников: льготы, связанные с рабочим местом; медицинская помощь; финансовая безопасность; льготы, улучшающие образ жизни.

Наряду с этим отметим, что наиболее распространенными и ценными категориями социального пакета для высокопрофессиональных работников в сфере ИТ-технологий являются:

1) предоставление расширенных полисов ДМС, которые включают стоматологические услуги, покрытие расходов на беременность и роды;

2) возможность участия в корпоративных программах здоровья и досуговых мероприятиях членов семьи работника;

3) компенсация питания в разных формах, это могут быть горячие обеды в офисе, фиксированная доплата к зарплате или компенсация расходов в кафе;

4) оплата компаниями обучения и развития, например, курсы, тренинги, доступ к профессиональной литературе, обучение в корпоративных университетах;

5) полная или частичная компенсация спорта, в виде абонементов в фитнес-клубы, занятия йогой, массаж на рабочем месте;

6) включение в различные программы льготной ипотеки, как государственные программы для аккредитованных ИТ-компаний, так и дополнительные ипотечные программы работодателей;

7) привлечение к участию в коллективных тренингах, корпоративах, которые укрепляют социальные связи в коллективе и являются необходимой частью формирования корпоративной культуры;

8) организация полной занятости, гибридной занятости и наличие коворкингов в различных городах страны;

9) оказание консультативной помощи работникам, включая психологическую, юридическую и др.

Общетеоретический анализ перечисленных элементов социальных льгот позволяет сделать вывод о комплексном воздействии на мотивацию и стимулирование труда ИТ-специалистов в организации. Кроме того, каждый элемент в структуре социальных льгот работника призван решать конкретные задачи, а в совокупности они позволяют сформировать конкурентоспособное предложение на рынке труда в ИТ-отрасли.

Очевидно, что эффективность социальных льгот определяется не просто наличием отдельных льгот, а их целостной взаимосвязанной системой, в которой каждый элемент может дополнять другие. Однако набор наиболее востребованных социальных льгот не является универсальным, очевидно, что предпочтения ИТ-специалистов могут существенно различаться в зависимости от возраста, стажа, семейного положения и перспектив профессионального роста. Таким образом, возникает необходимость детального анализа структуры социальных льгот в крупных ИТ-компаниях с целью выявления наиболее значимых льгот, оказывающих наибольшее влияние на принятие решения о трудоустройстве, выявления наиболее значимых социальных льгот в системе компенсационных пакетов лидеров ИТ-отрасли, оказывающих наибольшее влияние на принятие решения о найме и способствующих удержанию работников.

### **Анализ структуры социального пакета для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях России**

В рамках проведенных исследований анализ конъюнктуры современного рынка труда в России показал, что ИТ-отрасль испытывает дефицит рабочей силы, который имеет тенденцию к слабому снижению.

При анализе структуры предложения в ведущих ИТ-компаниях АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» было выявлено, что сохраняется устойчивый спрос на рабочие места, связанные с информационными технологиями. На рисунке 1 представлено соотношение общего числа вакансий к числу ИТ-вакансий в компаниях АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» на сентябрь 2025 года.

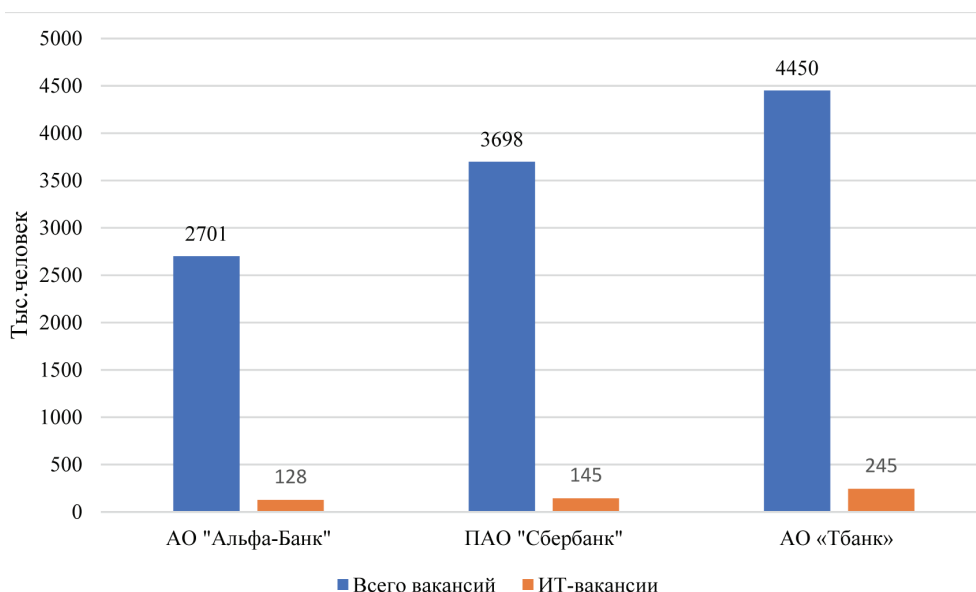


Рисунок 1 – Соотношение общего числа вакансий к числу вакансий на ИТ-специальности в АО «Альфа-Банке», ПАО «Сбербанке» и АО «Тбанке», тыс. чел.<sup>4</sup>

Наряду с этим сохраняются и достаточно высокие уровни заработных плат ИТ-специалистов. По данным Министерства цифрового развития, российским компаниям требуется около 1 млн чел. ИТ-специалистов, при этом средние значения заработных плат по отраслям экономики достаточно высоки: в финансовой сфере – в среднем 73,5 тыс. рублей; обрабатывающей промышленности в среднем 70 тыс. рублей; строительстве – 67 тыс. рублей<sup>5</sup>.

В таблице 1 представлена динамика заработной платы ИТ-специалистов в компаниях АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» за период со 2 полугодия 2024 года по 1 полугодие 2025 года, показано, что снижение её уровня на 1 % произошло только в АО «Альфа-Банке», в других исследуемых компаниях она осталась на прежнем уровне.

Таблица 1 – Динамика средней заработной платы ИТ-специалистов в сравнении с предыдущим полугодием, в %<sup>6</sup>

Название компании	Разница в заработной плате между полугодиями в %	Средняя заработная плата ИТ-специалистов за I полугодие 2025 г., тыс. руб.
АО «Альфа-Банк»	–1 %	294
ПАО «Сбербанк»	0 %	264
АО «Тбанк»	0 %	241

Показанные в таблице 1 данные, а также приведенные общие выводы о наличии дефицита работников в ИТ-сфере на современном российском рынке труда одновременно с высоким уровнем заработной платы у этой категории позволяют сделать несколько, как нам представляется, важных умозаключений, касающихся существенной дифференциации уровня заработной платы между средним показателем по финансовому сектору и конкретными крупными ИТ-организациями, а также между самими банками. Так, в АО «Альфа-Банк» среднее значение заработной платы для ИТ-специалистов в 4 раза выше среднестатистического и составляет 294 тыс. руб., в ПАО «Сбербанк» – 241 тыс. руб., что в 3,3 раза выше среднего показателя по отрасли, а в АО «Тбанк» – в 3,6 раза выше среднего, что соот-

<sup>4</sup> Составлено автором по данным рекрутинговой компании «HeadHunter».

<sup>5</sup> Трубникова Т.Н. Цифровые мозги в дефиците. ИТ-отрасль остро нуждается в кадрах // Министерство цифрового развития. – URL: <https://digital.gov.ru/news-media/czifrovyec-mozgi-v-deficizite-it-otrasl-ostro-nuzhdaetsya-v-kadrah> (дата обращения: 31.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>6</sup> По данным «Хабр Карьера». – URL: <https://habr.com/ru/specials/936618/> (дата обращения: 31.10.2025). – Текст: электронный.

ветствует 264 тыс. руб. Таким образом, средняя зарплата в трёх крупнейших банках превышает общепромышленный показатель в 3,3–4 раза, что может свидетельствовать о концентрации высокооплачиваемых позиций в крупных финансовых ИТ-организациях и их способности платить премиальную зарплату и предлагать расширенные социальные льготы за счёт масштаба бизнеса и высокой рентабельности. Более того, АО «Альфа-Банк» предлагает зарплату на 22 % выше, чем АО «Тбанк», и на 28 % выше, чем ПАО «Сбербанк». Так, разрыв между средней заработной платой ИТ-специалистов ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» составляет примерно 10 %. Это объясняется не только различиями в кадровой политике и системах мотивации, но и уровнем требуемой квалификации специалистов. Скорее всего, факторы премиальных заработных плат в банках-лидерах обусловлены конкурентной борьбой за ИТ-специалистов, высокой маржинальностью ключевых бизнес-направлений, глобальными стандартами оплаты труда (для позиций, сопоставимых с международными рынками), а также дополнительными бонусами (премии, социальный пакет), которые могут не входить в указанный показатель.

Согласно анализу системы социальных льгот для ИТ-специалистов, проведенному в трех крупных аккредитованных компаниях в секторе информационных технологий (АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк»), были выявлены как основные общие элементы, так и особенности в системе социальных льгот. Согласно приведенной в теоретической части исследования системы социальных льгот в современных условиях, можно выделить, что в категории льгот, касающихся здоровья работника, базовый медицинский блок представлен во всех банках, что свидетельствует о том, что данный компонент стал стандартом для крупных ИТ-организаций. Заметим, что ПАО «Сбербанк» делает акцент на долгосрочной социальной защите, о чем свидетельствует корпоративная пенсионная программа, компенсация покупки лекарств и компенсация работодателем 10 дней больничного, а АО «Альфа-Банк» фокусируется на стратегии оперативной поддержки здоровья сотрудников через профилактические меры, на это указывает расширенный полис ДМС и путевки в санаторий. Вместе с тем в АО «Тбанк» предлагаются дополнительные дни к отпуску и компенсация покупки лекарств, что скорее соответствует ориентиру руководства организации на более молодую корпоративную культуру с упором на современные форматы заботы о сотрудниках в виде психологических консультаций и заботы о ментальном здоровье (таблица 2).

Таблица 2 – Социальные льготы по здоровью для ИТ-специалистов: АО «Альфа-Банк», «Сбербанк», АО «Тбанк»<sup>7</sup>

Составляющие социального пакета	АО «Альфа-Банк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Тбанк»
1. Здоровье			
ДМС с первых дней работы (добровольное медицинское страхование), включая стоматологию	+	+	+
Корпоративная пенсионная программа		+	
Компенсация 10 дней больничного		+	
Три дополнительных дня отпуска в год			+
Компенсация покупки лекарств			+
Путевки в санаторий	+		

По данным исследования, ПАО «Сбербанк» демонстрирует наиболее развитую систему семейной поддержки для ИТ-специалистов, используя как различные материальные выплаты и компенсации, формируя образ «заботливого работодателя», способного привлекать сотрудников с детьми. Заметим, что АО «Тбанк» делает ставку на базовую медицинскую защиту семьи, что отвечает минимальным ожиданиям, но не создаёт конкурентного преимущества как работодателя. В представленном разрезе АО «Альфа-Банк» не выделяет семейную политику как приоритет, что, безусловно, снижает его привлекательность для определённых специалистов (таблица 3).

<sup>7</sup> Составлено автором по данным текущих вакансий для ИТ-специалистов портала рекрутинговой компании «HeadHunter».

Таблица 3 – Социальные льготы по поддержке семей ИТ-специалистов: АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Тбанк»<sup>8</sup>

Составляющие социального пакета	АО «Альфа-Банк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Тбанк»
2. Поддержка семьи работника			
Новогодние подарки и поздравления для детей		+	
ДМС для семьи работника		+	+
Компенсация путевок для детей сотрудников		+	
Выплата на детские подарки		+	

Заметим, что по нашим данным, только в АО «Тбанк» предлагаются социальные льготы для ИТ-специалистов, касающиеся оплаты питания на рабочем месте, компенсации расходов на различные приемы пищи в рабочее время и наличие оборудованной кухни с минимальным набором для чая. Между тем, в разделе льгот, направленных на повышение квалификации специалистов, уделено достаточно много внимания во всех анализируемых нами компаниях – это бесплатная учеба в корпоративных университетах банков, свободный доступ к библиотекам, оплата профильных курсов и конференций. Однако в АО «Тбанк» дополнительно проводится поддержка менторов и наставников, а также оказывается помощь в поиске точек роста и карьерном развитии ИТ-специалистов.

Наряду с этим отметим, что оплата фитнеса работникам и предоставление им корпоративных площадок для занятия спортом представлены во всех анализируемых банках, что подтверждает обязательное наличие оплаты спорта в структуре современных социальных льгот в ИТ-секторе. Вероятнее всего, дальнейшее развитие этой социальной льготы будет идти в сторону персонализации с подбором программ под возраст и здоровье конкретного работника, а также цифровизации с использованием фитнес-трекеров и специально подобранных онлайн-коучей. Скидки на финансовые продукты и специальные услуги организации включены в общий перечень социальных льгот АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Тбанк» для ИТ-специалистов, а гибкий дисконт по ипотечному кредиту, отличающийся от государственных льгот для ИТ-специалистов в этой отрасли, предоставляется только в ПАО «Сбербанк».

Одинаково большое разнообразие рабочих и вне рабочих тренингов, командные выезды в нерабочее время и однотипность подходов к коллективным профессиональным коммуникациям свидетельствуют о том, что эти элементы тоже являются обязательной частью социального пакета для ИТ-специалистов. Различия заключаются лишь в пропорциях и форматах, тогда как сама идея комплексного развития ИТ-специалистов и их командного взаимодействия признана многими организациями как стратегически важная.

В то же время в АО «Альфа-Банк», как в одном из самых высокооплачиваемых в ИТ-отрасли, активно внедряются все формы полной удаленной занятости среди ИТ-специалистов, включая гибридные и удаленные офисы (коворкинги) в регионах России с более благоприятным климатом. Кроме того, в случае если ИТ-специалист выбирает рабочее место в офисе, то ему предоставляются максимально комфортные условия, способствующие высокой производительности труда и работоспособности (таблица 4).

Таблица 4 – Возможность удаленной занятости и комфортной работы для ИТ-специалистов: АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Тбанк»<sup>9</sup>

Составляющие социального пакета	АО «Альфа-Банк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Тбанк»
3. Возможность удаленной занятости			
Полная удаленная работа	+		+
Гибридная работа/офис	+	+	+
Работа в офисе класса А и А+	+	+	+
Коворкинг в городах России	+		

<sup>8</sup> Составлено автором по данным текущих вакансий для ИТ-специалистов портала рекрутинговой компании «HeadHunter».

<sup>9</sup> Составлено автором по данным текущих вакансий для ИТ-специалистов портала рекрутинговой компании «HeadHunter».

Таким образом, на лепестковой диаграмме автором представлена структура социальных льгот для ИТ-специалистов в ведущих банках России, которая построена из расчета количества предлагаемых социальных льгот в каждой категории (рисунок 2).

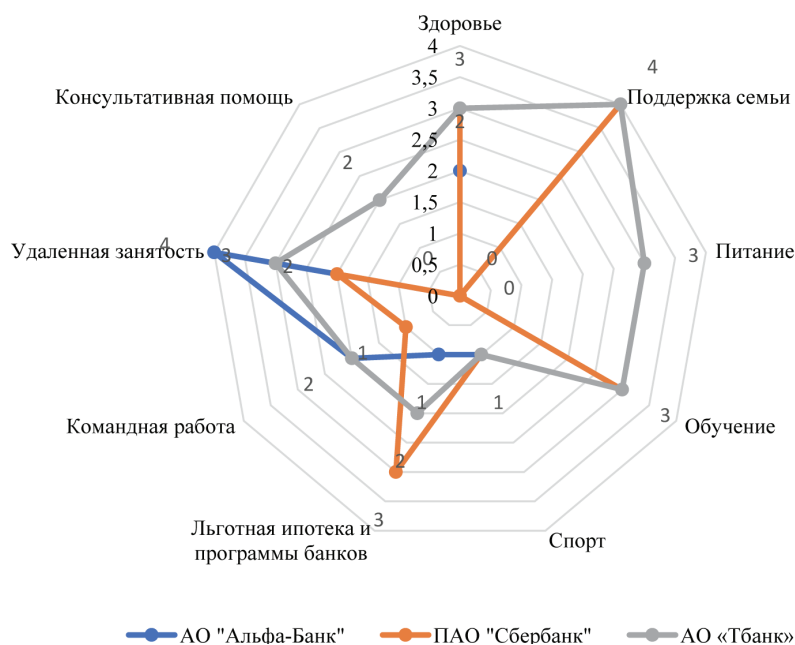


Рисунок 2 – Сравнительный анализ программ социальной поддержки ИТ-специалистов в банковской сфере<sup>10</sup>

Очевидно из диаграммы, что АО «Альфа-Банк» отстает от других банков по показателям поддержки семьи работника и льготной ипотеке, а ПАО «Сбербанк» имеет низкие показатели по удаленной занятости и обучению ИТ-специалистов, что может быть критично в условиях растущего спроса на гибкие формы занятости и специфики работы в ИТ-сфере. Кроме того, у АО «Тбанк» снижены показатели удаленной занятости и ипотечного кредитования в системе социальных льгот. Здесь же отметим, что АО «Тбанк» и ПАО «Сбербанк» делают ставку при привлечении ИТ-специалистов на социальные льготы, связанные с семьей работника, оплату питания на рабочем месте и ипотечные программы, тогда как АО «Альфа-Банк» больше фокусируется на условиях труда ИТ-специалистов, удаленных формах занятости и развитии командного духа.

Таким образом, каждая организация имеет свою уникальную стратегию по привлечению и удержанию ИТ-специалистов, основанную на ключевых приоритетах, при этом наблюдается общее стремление к созданию комплексной системы компенсаций для ИТ-специалистов, которая сочетает в себе условия труда на рабочем месте и социальные льготы.

### Эффективная модель социальных льгот для ИТ-специалистов в современных условиях

Следует отметить, что ИТ-специалисты, которые пользуются высоким спросом в России, безусловно рассчитывают на то, что их заработные платы будут соответствовать этим рыночным условиям. Именно такой конкурентный характер найма ИТ-специалистов среди работодателей диктует необходимость полного понимания требований рынка к социальным льготам и компенсациям, прежде чем формировать требования к таким вакансиям. Отметим, что традиционные структуры оплаты труда в сфере ИТ-технологий не всегда привлекательны для современных кандидатов.

На основе проведенного исследования социальных пакетов для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях на российском рынке нами предлагается эффективная модель социального пакета для ИТ-

<sup>10</sup> Составлено автором.

специалистов, которая имеет двухуровневую структуру, сочетающую обязательные базовые элементы с дополнительными инициативами организации. На первом уровне находятся обязательные составляющие компенсационного пакета, которые формируют основу привлекательного предложения и соответствуют ожиданиям большинства ИТ-специалистов, а на втором – социальные льготы, демонстрирующие заботу о благополучии сотрудников и их семей, являющиеся инструментом компаний по привлечению и удержанию высокопрофессиональных специалистов (рисунок 3).



Рисунок 3 – Двухуровневая модель социальных льгот для ИТ-специалистов

Таким образом, эффективная модель социального пакета в современных условиях представляет собой сочетание обязательных и специальных дополнительных элементов, которые помогают сотрудникам поддерживать здоровый баланс между работой и личной жизнью, а работодателям обеспечивает поддержание кадрового состава ИТ-работников в организации и способствует привлечению новых, «дефицитных» на данный момент. Вместе с тем неконкурентоспособная заработная плата будет побуждать кандидатов уходить в другие компании, тем самым увеличивая как дефицит работников, так и расходы по найму и подбору, и сокращать производительность труда. В этой связи грамотно продуманная структура оплаты труда и системы социальных льгот может способствовать поддержанию высокого уровня удержания и привлечения высокопрофессиональных специалистов.

### Заключение

Эффективная модель социального пакета для ИТ-специалистов отражает меняющиеся приоритеты сотрудников ИТ-сферы, которые в дополнение к конкурентоспособной заработной плате всё большее значение придают социальным аспектам занятости и в ситуации «рынка продавца» выбирают наиболее подходящие условия работы в соответствии со своими личными предпочтениями.

Результаты анализа характеристик социального пакета показали: во-первых, несмотря на законодательно незакрепленное понятие «социальный пакет» в организации, он выступает важнейшим инструментом управления персоналом в современных условиях, являясь неотъемлемой частью системы оплаты труда и ключевым фактором привлечения и удержания квалифицированных специалистов; во-вторых, социальные льготы организации становятся стратегически важным инструментом в условиях кадрового дефицита ИТ-специалистов.

Общим итогом исследования является предложение модели эффективного социального пакета, который включает базовые компоненты: ДМС, оплата питания, компенсация фитнеса, профессиональное обучение и повышение квалификации за счет организации, гибкие условия труда, а также дополнительные составляющие: поддержка семей сотрудников, программы лояльности, консультативная помощь на рабочем месте.

Таким образом, социальный пакет трансформируется из дополнительных выплат в необходимый элемент системы управления персоналом в условиях кадрового дефицита. Следовательно, изучение практик крупных ИТ-компаний в области формирования структуры социальных пакетов – не просто академический интерес, а практический инструмент для создания привлекательного и экономически обоснованного предложения, способного привлекать и удерживать топовых специалистов в разных отраслях национальной экономики.

### Список литературы

1. *Вирина И.В.* Особенности кадровой политики в условиях дефицита рабочей силы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 9-1. – С. 575–580.
2. *Ганиева А.К., Шевчук Д.Н.* Цифровые инструменты удержания персонала // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 3 (85). – С. 57–63.
3. *Царева Н.А., Лутченко А.С.* Привлечение и удержание персонала: современные подходы и методы // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6 (59). – С. 726–731.
4. *Александрова Н.А.* Инструменты удержания ИТ-специалистов в условиях трансформации рынка труда // Human Progress. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 1.
5. *Попова О.Д.* Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала современной компании // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 109-6. – С. 21–23.
6. *Макарова Н.В., Мангулов А.О.* Социальный пакет для сотрудников как один из способов мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-1 (119). – С. 150–155.
7. *Мишкилеева А.Д.* Влияние социальной политики современной организации на социальное самочувствие работников // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2024. – № 4 (16). – С. 148–156.
8. *Фомин О.А., Раганиян А.А.* Эффективные HR-стратегии в условиях дефицита ИТ-кадров роль консалтинга и анализ современных тенденций // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 2. – С. 132–136.
9. *Савватеев Е.В.* Анализ влияния мотивационных программ на удержание персонала в предприятиях малого предпринимательства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 11-1. – С. 165–175.

### References

1. *Virina I.V.* Osobennosti kadrovoj politiki v usloviyah deficita rabochej sily // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2024. – T. 14, № 9-1. – S. 575–580.
2. *Ganieva A.K., Shevchuk D.N.* Cifrovyje instrumenty uderzhaniya personala // Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta. – 2024. – № 3 (85). – S. 57–63.
3. *Careva N.A., Lutchenko A.S.* Privlechenie i uderzhanie personala: sovremennye podhody i metody // Vestnik Akademii znaniy. – 2023. – № 6 (59). – S. 726–731.
4. *Aleksandrova N.A.* Instrumenty uderzhaniya IT-specialistov v usloviyah transformacii rynka truda // Human Progress. – 2023. – T. 9, № 2. – S. 1.
5. *Popova O.D.* Rol' social'nogo paketa kak instrumenta stimulirovaniya truda personala sovremennoj kompanii // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. – 2024. – № 109-6. – S. 21–23.
6. *Makarova N.V., Mangulov A.O.* Social'nyj paket dlya sotrudnikov kak odin iz sposobov motivacii personala // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2025. – № 1-1 (119). – S. 150–155.

7. *Mishkileeva A.D.* Vliyanie social'noj politiki sovremennoj organizacii na social'noe samochuvstvie rabotnikov // Rossijskij nauchnyj zhurnal «Teleskop: zhurnal sociologicheskikh i marketingovykh issledovanij». – 2024. – № 4 (16). – S. 148–156.

8. *Fomin O.A., Raganyan A.A.* Effektivnye HR-strategii v usloviyah deficita IT-kadrov rol' konsaltinga i analiz sovremennykh tendencij // Finansovye rynki i banki. – 2025. – № 2. – S. 132–136.

9. *Savvateev E.V.* Analiz vliyaniya motivacionnykh programm na uderzhanie personala v predpriyatiyah malogo predprinimatel'stva // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2024. – T. 14, № 11-1. – S. 165–175.

Статья поступила в редакцию: 05.11.2025

Received: 05.11.2025

Статья принята к публикации: 07.11.2025

Accepted: 07.11.2025

**Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте.  
Серия 1. Экономика и управление  
№ 4 (55)' 2025**

Электронный научный журнал (Электронное периодическое издание)

Редактор и корректор	<i>Демиденко В.К.</i>
Компьютерная верстка	<i>Савеличев М.Ю.</i>
Переводчик	<i>Грибов В.В.</i>

Электронное издание.

Подписано в тираж 10.02.2026.

Печ. л. 16,5. Усл.-печ. л. 15,35. Уч.-изд. л. 12.

Объем 4,6 Мб. Тираж – 500 (первый завод – 30) экз. Заказ № 25-0004.

Отпечатано в ООО «СиДи Мейкер»,  
121354, г. Москва, ул. Витебская, д. 9, стр. 15, тел. 8 (499) 877-13-78.

Макет подготовлен в издательстве электронных научных журналов  
ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»,  
115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1,  
тел. 8(495) 783-68-48, доб. 53-53.