

ISSN 1997-6968

# ВЕСТНИК ЕКАТЕРИНИНСКОГО ИНСТИТУТА № 4 (72) 2025

НАУЧНЫЙ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

*Учредитель и издатель:*

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Университет управления и инновационных технологий»**

Журнал издается с 2008 года

Распространяется по подписке на всей территории РФ  
Подписной индекс в Интернет-каталоге «Пресса России» – 65999

Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации журнал «Вестник Екатеринбургского института» включен в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наук по научным специальностям:

**5.2.1 «Экономическая теория»** (экономические науки)

**5.2.4 «Финансы»** (экономические науки)

**Адрес и контакты редакции:**

109029, Москва, Нижегородская ул., д. 32 Б, каб. 302/2

Тел.: +7 (916) 909-73-56

<https://uuait.ru/>

e-mail: [niev-vestnik@mail.ru](mailto:niev-vestnik@mail.ru)

Публикуются материалы, прошедшие процедуру независимого рецензирования.  
Авторы статей несут полную ответственность за точность приведенных сведений, данных и дат.  
Мнение редакции может не совпадать со мнением автора.  
При перепечатке ссылка на журнал «Вестник Екатеринбургского института» обязательна.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору  
в сфере связи, информационных технологий  
и массовых коммуникаций

Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС 77-30522 от 12.12.2007

**В НОМЕРЕ:**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ,  
ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ**

ISSN 1997-6968



Журнал отпечатан в типографии ООО «Сам Полиграфист»,  
тел. +7 (495) 545-37-10

Подписано в печать 30.01.2026.

Формат 60x84/8. Усл.-печ. л. 13,5.

Печать цифровая. Заказ № 72 от 03.02.2026. Тираж 200 экз.

## Редакционный совет

**Волков Александр Павлович** – доктор исторических наук, профессор (главный редактор, председатель редакционного совета)

**Милов Павел Олегович** – кандидат юридических наук, доцент (заместитель главного редактора, заместитель председателя редакционного совета)

**Аулов Владимир Константинович** – кандидат юридических наук, заслуженный юрист Забайкальского края, судья в почетной отставке

**Баженов Николай Иванович** – кандидат юридических наук, доцент

**Берлов Артур Валерьевич** – доктор исторических наук, доцент

**Васильева Инна Владимировна** – доктор экономических наук, доцент

**Вегера Светлана Григорьевна** – доктор экономических наук, профессор (Беларусь)

**Галдобина Светлана Владимировна** – доктор исторических наук, профессор

**Горелова Лариса Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент

**Дамаскин Олег Валерьевич** – доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист РФ

**Иванов Виктор Александрович** – доктор исторических наук, профессор

**Красненкова Елена Валерьевна** – кандидат юридических наук, доцент

**Кушнир Андрей Михайлович** – доктор экономических наук, профессор

**Ломакин Олег Евгеньевич** – доктор экономических наук, доцент

**Макаров Иван Николаевич** – доктор экономических наук, доцент

**Максимов Олег Александрович** – доктор юридических наук, доцент

**Марков Андрей Кириллович** – доктор экономических наук

**Матвеев Олег Викторович** – доктор исторических наук, доцент

**Минеева Елена Константиновна** – доктор исторических наук, профессор

**Можаев Евгений Евгеньевич** – доктор экономических наук, профессор

**Осипенкова Ольга Юрьевна** – доктор экономических наук, профессор

**Панков Дмитрий Алексеевич** – доктор экономических наук, профессор (Беларусь)

**Печень Николай Анатольевич** – доктор исторических наук, профессор (Беларусь)

**Родин Рубин Владиславович** – кандидат исторических наук

**Серегин Вячеслав Павлович** – доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист РФ

**Туганов Юрий Николаевич** – доктор юридических наук, профессор, заслуженный юрист РФ

**Шайпак Леонид Александрович** – доктор исторических наук, профессор

**Шинкарева Ольга Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент

**Шляхтунов Андрей Геннадьевич** – доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор

## Редакционная коллегия

**Волков Александр Павлович,**

главный редактор, доктор исторических наук, профессор

**Милов Павел Олегович,**

председатель редакционной коллегии, заместитель главного редактора, кандидат юридических наук, доцент,

член-корреспондент Российской академии естественных наук

**Казаков Александр Александрович,**

ответственный секретарь

**Шведова Марина Федоровна,**

научный редактор, кандидат социологических наук, доцент

**Савеличев Михаил Юрьевич,**

выпускающий редактор

## Члены редакционной коллегии

**Гапоненко Владимир Федосович,** доктор экономических наук, профессор

**Манохин Игорь Викторович,** кандидат исторических наук

**Мезенцева Татьяна Мартемьяновна,** доктор экономических наук, профессор

**Оболенская Юлия Александровна,**

**Самович Александр Леонидович,** доктор исторических наук, доцент

**Фиров Николай Васильевич,** доктор экономических наук, профессор

**Шамаров Вячеслав Матвеевич,** доктор юридических наук, профессор

# СОДЕРЖАНИЕ

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

<b>Белова Полина Витальевна, Кушнир Андрей Михайлович,</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КРЕАТИВНЫМ ПРОЕКТАМ В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ	
<b>Polina V. Belova, Andrey M. Kushnir,</b> THEORETICAL APPROACHES TO CREATIVE PROJECTS IN THE FASHION INDUSTRY.....	5
<b>Бойко Наталья Витальевна, Хахалева Светлана Сергеевна,</b> АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОХОДНОЙ ЧАСТИ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 2022-2025 ГОДОВ И ПЛАНОВЫЙ ПЕРИОД 2026-2028 ГОДОВ	
<b>Natalia V. Boyko, Svetlana S. Khakhaleva,</b> ANALYSIS OF REVENUE DYNAMICS OF THE FEDERAL BUDGET OF THE RUSSIAN FEDERATION FOR 2022-2025 AND THE PLANNING PERIOD 2026-2028 .....	12
<b>Евдокимова Юлия Викторовна, Шинкарёва Ольга Владимировна,</b> НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФИНАНСОВ	
<b>Yulia V. Evdokimova, Olga V. Shinkareva,</b> SOME ASPECTS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC FINANCES.....	17
<b>Кадыров Абдурашид Маджитович, Точин Андрей Владимирович, Ахмедиева Алия Тохтаровна, Пыжиков Никита Сергеевич, Мамуров Бахтиёр Холматжанович, Живалов Владимир Николаевич,</b> РОССИЯ – УЗБЕКИСТАН: ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ВЗАИМНОЙ ТОРГОВЛИ И ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО ОРИЕНТИРА В 30 МЛРД ДОЛЛ. США	
<b>Abdurashid M. Kadyrov, Andrey V. Tochin, Aliya T. Akhmedieva, Nikita S. Pyzhikov, Bakhtiyor Kh. Mamurov, Vladimir N. Zhivalov,</b> RUSSIA – UZBEKISTAN: GROWTH POTENTIAL FOR MUTUAL TRADE AND WAYS TO ACHIEVE THE \$30 BILLION TARGET .....	23
<b>Кушнир Андрей Михайлович,</b> ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДА	
<b>Andrei M. Kushnir,</b> ORGANIZATIONAL MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	30
<b>Макаров Иван Николаевич, Назаренко Владислав Сергеевич, Якушов Юрий Алексеевич,</b> КОНЦЕПЦИЯ ФИНАНСОВЫХ КЛИМАТИЧЕСКИХ РИСКОВ	
<b>Ivan N. Makarov, Vladislav S. Nazarenko, Yuri A. Yakushov,</b> THE CONCEPT OF FINANCIAL CLIMATE RISKS.....	34
<b>Орлов Александр Викторович,</b> СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ BSC КАК ИНСТРУМЕНТ МОНИТОРИНГА БЮДЖЕТНОЙ АВТОНОМИИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА	
<b>Aleksandr V. Orlov,</b> THE BALANCED SCORECARD (BSC) AS A TOOL FOR MONITORING BUDGETARY AUTONOMY AND FINANCIAL STABILITY OF A REGION.....	39
<b>Переверзев Сергей Владиславович,</b> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ	

<b>Sergey V. Pereverzev,</b> COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN AND DOMESTIC PRACTICES IN THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR OPTIMIZING FINANCIAL DECISION-MAKING IN A HIGHLY COMPETITIVE ENVIRONMENT .....	46
<b>Прусова Вера Ивановна, Жидкова Маргарита Анатольевна,</b> УГРОЗА ХАБИТУАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ В КОНТЕКСТЕ НЕРАВЕНСТВА ДОХОДОВ И БЕДНОСТИ	
<b>Vera I. Prusova, Margarita A. Zhidkova,</b> THE THREAT OF ECONOMIC PROBLEMS BECOMING HABITUAL IN THE CONTEXT OF INCOME INEQUALITY AND POVERTY .....	59
<b>Фирсова Елена Анатольевна,</b> СТАНКОСТРОЕНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ	
<b>Elena A. Firsova,</b> MACHINE TOOL INDUSTRY AS A KEY ELEMENT OF RUSSIA'S INVESTMENT DEVELOPMENT.....	66
<b>Хахалева Светлана Сергеевна, Бойко Наталья Витальевна,</b> ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННОЙ СФЕРЫ	
<b>Svetlana S. Khakhaleva, Natalia V. Boyko,</b> PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF ENTERPRISES DEFENSE SECTOR .....	74
<b>Шевкунов Николай Олегович,</b> МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИКО-ФИЛОСОФСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ТРАНСПОРТА: ОСМЫСЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДАОСИЗМА	
<b>Nikolay O. Shevkunov,</b> METHODOLOGICAL AND ECONOMIC-PHILOSOPHICAL ASPECTS OF MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES OF TRANSPORT: UNDERSTANDING THE BASIC CONCEPTS THROUGH THE PRISM OF TAOISM .....	82
<b>Щербакова Олеся Алексеевна, Силин Даниил Кириллович, Шулдяков Александр Владимирович,</b> НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫ- ЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
<b>Olesya A. Shcherbakova, Daniil K. Silin, Aleksandr V. Shuldyakov,</b> SCIENTIFIC AND TECHNICAL POLICY AS AN INSTRUMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS.....	89
<b>Юматов Максим Сергеевич,</b> РОЛЬ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ	
<b>Maksim S. Yumatov,</b> THE ROLE OF THE DEFENSE INDUSTRY COMPLEX IN ENSURING RUSSIA'S TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY.....	101

## ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

<b>Волков Артем Александрович,</b> ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ГУМАНИЗМА В ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	
<b>Artyom A. Volkov,</b> BASIC PRINCIPLES OF HUMANISM IN LEGAL RESPONSIBILITY .....	109

УДК 330.101.22:338.46

**Белова Полина Витальевна,**

магистрант кафедры экономики и менеджмента, Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва,  
232698@stud.rguk.ru

**Кушнир Андрей Михайлович,**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента, Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство); профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; профессор кафедры таможенного права и организации таможенного дела, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва,  
Ku7@bk.ru

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КРЕАТИВНЫМ ПРОЕКТАМ В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические основы управления креативными процессами при реализации проектов в индустрии моды. Проводится анализ противоречия между бюджетными и временными ограничениями с одной стороны, и потребностью в свободе творческого самовыражения дизайнеров с другой. Авторы акцентируют внимание на негативных последствиях влияния чрезмерного контроля со стороны менеджеров и необходимости грамотного взаимодействия с сотрудниками. В работе проводится сравнительный анализ существующих подходов к управлению проектами – системного, процессного, социально-ориентированного и гибких методологий. Выделяется наиболее результативный подход в контексте управления проектами в индустрии моды, обеспечивающий максимальную вовлеченность команды. Дополнительно рассматриваются методы стимулирования креативности, позволяющие повышать продуктивность дизайнеров. В результате исследования сформулированы рекомендации для повышения эффективности управления творческими проектами и поддержания баланса между креативностью и коммерческой целесообразностью.

**Ключевые слова:** управление проектами, индустрия моды, управление креативным процессом, мотивация, стимулирование креативности, инновации.

**Для цитирования:** Белова П.В., Кушнир А.М. Теоретические подходы к креативным проектам в модной индустрии // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 5-11.

**Polina V. Belova,**

Master's Student at the Department of Economics and Management, The Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art), Moscow,  
232698@stud.rguk.ru

**Andrey M. Kushnir,**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Economics and Management, The Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art); Professor at the Department of Mass Communications and Media Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; Professor at the Department of Customs Law and Customs Administration, Russian University of Transport (MIIT), Moscow,  
Ku7@bk.ru

## THEORETICAL APPROACHES TO CREATIVE PROJECTS IN THE FASHION INDUSTRY

**Abstract.** The article presents the theoretical foundations of managing creative processes in the implementation of projects in the fashion industry. It analyzes the contradiction between budgetary and time constraints, on the one hand, and the need for designers' freedom of creative expression, on the other. The authors emphasize the negative consequences of excessive managerial control and highlight the importance of effective interaction with employees. A comparative analysis of existing project management approaches – systemic, process-based, socially oriented and agile methodologies – is carried out. The

*most effective approach in the context of fashion industry project management is identified, ensuring maximum team engagement. Additionally, the article considers methods of stimulating creativity that enhance designers' productivity. Based on the research results, recommendations are formulated to improve the efficiency of managing creative projects and to maintain a balance between creativity and commercial feasibility.*

**Keywords:** Project management, fashion industry, creative process management, motivation, creativity stimulation, innovation.

**For citation:** Belova P.V., Kushnir A.M. (2025) [Theoretical approaches to creative projects in the fashion industry] // *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 5-11. (In Russian).

В современном мире моды, где конкуренция высока, а тренды меняются стремительно, эффективное управление проектами стало критическим фактором успеха. Кроме того, исследования многих специалистов показывают, что креативные индустрии рассматриваются как стратегический ресурс экономического роста и инновационного развития страны [2; 3]. В России на федеральном уровне приняты программы поддержки креативных индустрий, направленные на развитие человеческого капитала, инфраструктуры и межотраслевых связей. Таким образом, грамотное управление творческими проектами выходит за рамки локальных задач и становится фактором устойчивого развития экономики. Особую сложность представляет управление креативным процессом, который лежит в основе разработки новых коллекций одежды. С одной стороны, необходимо соблюдать временные рамки и бюджетные ограничения, характерные для проектного управления. С другой стороны, креативность дизайнеров, их свобода самовыражения и способность к инновациям – это движущая сила всей индустрии. Найти баланс между структурированным управлением проектом и свободой творческого процесса – задача, требующая специальных подходов и методик.

Данная статья посвящена исследованию методов организации и контроля креативного процесса в рамках проектного управления, которые позволяют стимулировать творческий потенциал дизайнеров, не подавляя их вдохновение и не снижая эффективность работы. Будут рассмотрены проблемы, возникающие при попытке чрезмерного контроля над креативностью, а также представлены практические методы и инструменты, способствующие эффективному взаимодействию между командой экспериментального цеха и менеджерами проекта. В статье будут проанализированы принципы гибкого управления проектами, методы стимулирования креативности, а также инструменты контроля и мониторинга творческого процесса.

Разработка коллекций одежды представляет собой сложный процесс, включающий взаимосвязь творческих и коммерческих аспектов. Опираясь на концепцию кантианского схематизма [6], можно рассмотреть проблему дивергенции подходов дизайнеров и коммерческого директора в процессе создания коллекции. В рамках данной концепции, визуальное

представление моделей одежды, формируемое дизайнером, может быть интерпретировано как интуитивное «чистое созерцание» – прототип будущей коллекции. Коммерческий директор, в свою очередь, выполняет функцию «схемы», трансформируя эти интуитивные образы в конкретные коммерчески-целесообразные решения, учитывая рыночный спрос, производственные возможности и целевую аудиторию. Проблема возникает в случае несоответствия «чистого созерцания» дизайнера и «схем» коммерческого директора, что может привести к конфликту интересов и снижению эффективности всех соответствующих процессов. Для их оптимизации необходим механизм коммуникации и согласования интересов, обеспечивающий баланс между креативной составляющей и коммерческой целесообразностью.

Особо следует отметить фундаментальное противоречие процесса разработки: стремление к свободе творческого самовыражения дизайнеров и столкновение с жесткими рамками сроков и бюджета. Ограничения по времени и ресурсам часто требуют компромиссов, приводя к необходимости упрощения дизайнерских решений или отказу от менее коммерчески выгодных, но более креативных идей. Управление этим противоречием требует тонкого баланса, поиска оптимальных решений, учитывающих как творческий потенциал дизайнеров, так и коммерческие реалии. Эффективные методы проектного управления и четко определенная система приоритизации задач являются ключевыми факторами для успешного преодоления этого противоречия [4; 12].

В процессе разработки коллекций одежды, помимо уже описанных противоречий между творческим и коммерческим аспектами, существуют значительные риски возникновения конфликтов между дизайнерами и менеджерами проекта. Эти конфликты могут быть обусловлены различными факторами, но ключевыми среди них являются следующие:

- неэффективная коммуникация: неоднозначно сформулированные задачи и отсутствие обратной связи могут провоцировать напряженность и приводить к конфликтам;
- различный стиль работы: дизайнеры часто работают интуитивно и нелинейно, в то время как менеджеры проекта предпочитают структурированный и плановый подход;

- неоднозначное распределение задач, функций и сфер ответственности могут приводить к путанице и перекладыванию вины за какие-то просчеты;
- разная степень вовлеченности в процесс может привести к недопониманию.

Менеджеры проектов должны уделять особое внимание предотвращению и управлению этими конфликтами, используя эффективные методы коммуникации, четко определяя роли и сферы ответственности, и способствуя взаимопониманию между дизайнерами и командой проекта. Разработка четких критериев оценки работы дизайнеров, учитывающих как творческий аспект, так и коммерческие цели, также может снизить вероятность возникновения конфликтов.

Усиленный контроль в процессе разработки коллекции одежды, хотя и может казаться необходимым инструментом для соблюдения сроков и бюджета, несет в себе значительные риски негативных последствий. Они затрагивают не только качество создаваемого продукта, но и психологическое состояние сотрудников, а также общую атмосферу в команде. Рассмотрим их более подробно.

1) Снижение мотивации и инициативы.

Чрезмерный контроль часто воспринимается дизайнерами как недоверие к их профессионализму и творческим способностям. Это приводит к падению внутренней мотивации и энтузиазма. Сотрудники начинают выполнять задачи формально, ориентируясь на минимальные требования, а не на поиск инновационных решений. В долгосрочной перспективе это ослабляет командный дух и способствует росту текучести кадров.

2) Подавление инноваций и риск однообразия.

Креативность требует свободы для экспериментов. Когда каждый шаг подлежит жесткому контролю и согласованию, дизайнеры перестают пробовать новые подходы и идеи, опасаясь критики и санкций. В результате – коллекции становятся предсказуемыми и однотипными, что снижает их конкурентоспособность на рынке. Особенно опасен эффект «самоцензуры», когда сотрудники отказываются от нестандартных решений еще до их презентации.

3) Рост конфликтности в команде.

Жесткий контроль усиливает напряженность между дизайнерами и менеджерами. Дизайнеры могут воспринимать вмешательство в творческий процесс как ограничение их свободы, а менеджеры, напротив, будут считать, что команда недостаточно дисциплинирована. Авторы неоднократно становились свидетелями того, что такое положение приводит к открытым конфликтам, скрытому саботажу, а впоследствии – к снижению уровня доверия внутри коллектива.

4) Профессиональное выгорание.

Постоянное ощущение давления и невозможность реализовать собственные идеи приводят к

эмоциональному истощению. Дизайнеры, которые не могут выражать себя свободно, постепенно теряют интерес к работе, становятся апатичными и менее продуктивными. Синдром выгорания отражается не только на отдельных сотрудниках, но и на общей эффективности команды, создавая атмосферу усталости и недовольства.

5) Снижение качества продуктов.

Когда ключевая цель смещается в сторону строгого соблюдения сроков и бюджета, качество дизайнерских решений может страдать. Сотрудникам приходится прибегать к более шаблонным решениям, от чего теряется индивидуальность и уникальность коллекции. Такие разработки становятся однообразными и обладают низкой привлекательностью для конечного потребителя.

6) Снижение привлекательности компании на рынке труда.

Талантливые специалисты, как правило, отдают предпочтение компаниям с лояльным руководством. Вследствие возможного распространения сотрудниками информации о чрезмерном контроле, привлекательность компании, как работодателя, значительно снижается, что может привести к дефициту кадров и падению конкурентоспособности. Таким образом, усиленный контроль оказывает негативное влияние на эмоциональное состояние коллектива, развитие компании и качество конечного продукта. Разрабатывая стратегию управления, необходимо учитывать рассмотренные последствия, сохраняя баланс между четкими рамками и пространством для экспериментов

Эффективность работы дизайнера напрямую коррелирует с эргономикой и организацией его рабочего места, что подтверждается теорией мотивации Ф. Герцберга [13], рассматривающей условия труда как фундаментальный фактор, влияющий на трудовую мотивацию и, как следствие, на производительность. Функциональность рабочего пространства должна обеспечивать гибкость и свободу выбора способов работы, позволяя легко переключаться между различными задачами. Это подразумевает наличие достаточного свободного пространства на столе, эргономичное расположение компьютера, графического планшета, сканера и принтера, специально отведенных зон для хранения материалов различного формата (от листов бумаги до больших планшетов), отдельных мест для хранения инструментов рисования (карандашей, ручек, красок, кистей и т. д.), а также системы для аккуратного и удобного размещения проводов и кабелей, предотвращающей запутывание и обеспечивающей безопасность [9].

Грамотное проектирование офисного пространства, учитывающее как эргономические, так и эстетические аспекты, способствует не только повышению производительности труда и удовлетворённости пер-

сонала, но и привлекательности компании как работодателя, улучшая показатели привлечения и удержания сотрудников. Продуманный дизайн рабочего места, отражающий философию бренда и организационные ценности компании, служит мощным инструментом повышения мотивации и укрепления корпоративной культуры. Выбор цветовой палитры интерьера также играет значительную роль в создании благоприятной атмосферы и повышении работоспособности, при этом цветовое решение может и должно быть адаптировано к специфике выполняемых задач и функциональному назначению помещения. В целом, инвестиции в создание оптимальных условий труда для дизайнеров – это инвестиции в повышение качества работы и конкурентоспособности компании [14].

В современной теории и практике менеджмента креативных индустрий выделяется несколько подходов к управлению проектами.

Системный подход предполагает рассмотрение проекта как целостной системы, включающей взаимосвязанные элементы: цели, ресурсы, участников и процессы. Такой взгляд позволяет комплексно учитывать все факторы, влияющие на результат, и формировать стратегии управления на основе взаимосвязей и системных закономерностей. Как правомерно отмечает О.Н. Ильина, компетенция менеджера должна включать способность мыслить системно, что обеспечивает целостность управления и согласованность между всеми уровнями проектной деятельности [8].

Процессный подход акцентирует внимание на управлении проектом как совокупностью взаимосвязанных процессов – планирования, организации, мотивации и контроля. Он широко применяется в традиционных индустриях, но в условиях высокой динамики креативных проектов может демонстрировать ограниченную эффективность [10].

Социально-ориентированный подход активно используется в сфере культуры и искусства, где проекты реализуются при участии социально-ориентированных некоммерческих организаций и при поддержке государства. Такой подход позволяет объединить усилия государства, бизнеса и общества, обеспечивая не только творческие, но и социальные результаты [7].

Сравнительные характеристики подходов к управлению проектами представлены в Таблице.

Однако в условиях динамично развивающихся креативных индустрий такие подходы к управлению проектами часто оказываются неэффективными. Большую ценность в этом разрезе представляют гибкие методологии – Agile, Scrum, Kanban, основанные на итеративности, адаптивности и постоянной обратной связи [11]. Так, Agile-подход фокусируется на гибкости и постоянном взаимодействии с заказчиком, что позволяет своевременно корректировать направление работы в соответствии с изменяющимися потребностями. Итеративный характер процесса, разбитый на короткие циклы (спринты в Scrum), дает возможность быстро реагировать на изменения, минимизируя риски и повышая эффективность использования ресурсов. В контексте дизайн-проектов применение Scrum помогает структурировать творческий процесс, не ограничивая его гибкость. Каждый спринт может быть посвящен разработке конкретного аспекта проекта, а ежедневные встречи (Daily Scrum) обеспечивают постоянный обмен информацией и своевременное выявление проблем. Демонстрация промежуточных результатов позволяет дизайнерам и заказчикам совместно оценивать прогресс и корректировать работу. Для повышения прозрачности процессов можно использовать визуальные инструменты, такие как Kanban-доски. Они также явля-

Таблица

**Сравнительная характеристика подходов к управлению проектами**

Подход	Основные характеристики	Преимущества	Ограничения
Системный	Проект рассматривается как целостная система; акцент – на взаимосвязях между целями, ресурсами, процессами и результатами	Комплексное видение, согласованность действий, управление на всех уровнях	Требует высокого уровня подготовки менеджеров и развитой аналитики
Процессный	Управление как совокупность процессов (планирование, организация, мотивация, контроль)	Четкая структура, возможность стандартизации	Сложно адаптируется к высокой динамике и неопределенности
Социально-ориентированный	Акцент на социальном эффекте проектов; участие НКО и государства; софинансирование	Реализация социально значимых задач, привлечение разных стейкхолдеров	Зависимость от внешней поддержки и субсидий
Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban)	Итеративность, адаптивность, постоянная обратная связь; визуализация процессов	Быстрая реакция на изменения, высокая вовлеченность команды, удовлетворенность заказчика	Могут быть малоэффективны в проектах с жесткими сроками и фиксированным бюджетом

ются одним из способов выражения креативности и оптимизации рабочего пространства.

Таким образом, применение гибких методологий позволит повысить качество взаимодействия в коллективе, увеличить удовлетворенность всех участников проекта и получить в результате качественный продукт, отвечающий всем требованиям конечного потребителя. Кроме того, их применение создаст для компании дополнительное конкурентное преимущество среди работодателей.

Еще одним способом повышения производительности в креативных коллективах является поощрение творческих достижений дизайнеров. Мотивация сотрудников не должна ограничиваться финансовыми стимулами. Факторы мотивации могут варьироваться от возможностей профессионального развития и повышения квалификации до публичного признания заслуг и участия в престижных проектах. Регулярная обратная связь позволит достичь максимальной эффективности в реализации мотивационных программ. Позитивная оценка результатов работы, конструктивная критика и признание достижений способствуют повышению самооценки дизайнеров и укреплению уверенности в собственной профессиональной компетенции.

Создание благоприятной рабочей атмосферы, основанной на взаимном уважении и поддержке, является неперенным условием успешного функционирования креативного коллектива. Это может быть достигнуто через создание коллективных проектов, командные мероприятия и возможности для обмена опытом и знаниями. Регулярное проведение конкурсов и выставок дизайнерских работ, публикация лучших проектов в корпоративных изданиях или на сайте компании также являются эффективными способами стимулирования творческой активности и повышения мотивации. При этом, система поощрения должна быть прозрачной, справедливой и предсказуемой, только тогда она будет мотивировать дизайнеров на достижение выдающихся результатов. Кроме того, необходимо учитывать психологические аспекты. Как

отмечается во многих исследованиях, чрезмерный контроль может подавлять инновационность, снижать мотивацию и приводить к профессиональному выгоранию [5]. Поэтому ключевая задача менеджеров заключается в создании условий доверия и поддержки, где формализованные методы управления сочетаются с признанием индивидуального вклада дизайнеров и предоставлением им пространства для экспериментов.

Особое внимание следует уделить балансу между дивергентным и конвергентным мышлением при управлении креативными процессами. Дивергентное мышление связано с поиском новых идей и экспериментами, а конвергентное – с их отбором и адаптацией к реальным условиям. Современные исследования в области fashion-дизайна показывают, что использование искусственного интеллекта может поддерживать эти операции, помогая дизайнерам преодолевать эффект «фиксации» и расширять пространство поиска решений [1].

#### Заключение

Проведенное исследование демонстрирует значимость грамотного управления креативными процессами в рамках индустрии моды. Было выявлено, что оптимально организованное рабочее место, обеспечивающее свободу выбора и комфортные условия труда, напрямую влияет на производительность и удовлетворенность персонала, подтверждая теорию мотивации Ф. Герцберга. Применение гибких методологий, таких как Agile и Scrum, позволяет эффективно адаптироваться к изменениям, а также оказывает положительное влияние на атмосферу в коллективе и удовлетворенность работой сотрудников. Для поддержания высокой мотивации в команде, ключевую роль играют системы поощрения, адаптированные под потребности сотрудников. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния различных факторов рабочей среды на креативность и продуктивность дизайнеров, а также на разработку более совершенных методов оценки и стимулирования творческого труда.

#### Список литературы

1. Jeon Y., Jin S., Shih P.C., Han K. FashionQ: An AI-Driven Creativity Support Tool for Facilitating Ideation in Fashion Design // CHI Conference on Human Factors in Computing Systems: Proceedings (CHI '21, 8-13 May 2021, Yokohama, Japan). – New York: Association for Computing Machinery, 2021. Pp. 1-18. DOI: 10.1145/3411764.3445093
2. Абанкина Т.В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 221-228. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-13
3. Аузан А.А., Бахтигараева А.И., Брызгалин В.А. Развитие креативной экономики России в контексте современных вызовов // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 213-220. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-12
4. Батеженко В.В. Противоречие свободы и необходимости в структуре творческой деятельности // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 7 (126). С. 160-166. [Электронный ресурс]. URL: <http://vestnik.osu.ru/doc/1033/article/5793/lang/0> (дата обращения: 23.09.2025).
5. Белов М.В., Новиков Д.А. Структура креативной деятельности // Проблемы управления. 2021. № 5. С. 20-33. DOI: 10.25728/ru.2021.5.2. 13

6. Бутина Е.А. В кругу возвышенных идей: Александр Иванович Огнёв (послесловие к публикации) // Кантовский сборник. 2012. № 1 (39). С. 70-74. DOI: 10.5922/0207-6918-2012-1-8
7. Евменов А.Д., Попова М.И. Результативно-ориентированные методы управления творческими проектами в сфере культуры, искусства и кинематографии // Петербургский экономический журнал. 2019. № 2. С. 6-16. DOI: 10.25631/PEJ.2019.2.6.16
8. Ильина О.Н. Системный подход к управлению проектами в организации: монография / О.Н. Ильина. - Москва, 2012. - 186 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://elibrary.ru/item.asp?id=21990922-2016-C24\\_V1\\_p548-549.pdf?ysclid=mfnmhx66fr708438440](https://elibrary.ru/item.asp?id=21990922-2016-C24_V1_p548-549.pdf?ysclid=mfnmhx66fr708438440) (дата обращения: 24.09.2025).
9. Климова О.Д., Давыдова Е.М., Хмелевский Ю.П. Конструктивные особенности и функциональные возможности рабочего места дизайнера // Научный вестник НГТУ. 1995. № 1. С. 548-549. [Электронный ресурс]. URL: [https://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/31639/1/conference\\_tpu](https://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/31639/1/conference_tpu) (дата обращения: 23.09.2025).
10. Ловкова Е.С., Кашицына Т.Н., Гончаров А.В., Соколов И.В. Применение гибких подходов в управлении проектами текстильной промышленности // Технология текстильной промышленности. 2022. № 1 (403). С. 54-59. DOI: 10.47367/0021-3497\_2023\_1\_54
11. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 6. С. 839-854. DOI: 10.18334/ce.12.6.39179
12. Люй Я., Василенко Н.В. Современные тенденции развития предпринимательства: творческая и коммерческая составляющие индустрии моды // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 11. С. 2279-2288. DOI: 10.18334/ce.13.11.41285
13. Сошникова А.И., Александров А.А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. Вып. 1. DOI: 10.18698/2306-8477-2019-1-590
14. Юсупова С.М., Мирошниченко Я.С. Влияние эстетических условий труда на производительность труда офисных работников организации // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 2, ч. 2. С. 3-14. [Электронный ресурс]. URL: <https://hsjournal.ru/wp-content/uploads/2024/02/gumnauchzhurnal-2023-%E2%84%962-2.pdf> (дата обращения: 24.09.2025).

#### References

1. Jeon Y., Jin S., Shih P.C., Han K. FashionQ: An AI-Driven Creativity Support Tool for Facilitating Ideation in Fashion Design // CHI Conference on Human Factors in Computing Systems: Proceedings (CHI '21, 8-13 May 2021, Yokohama, Japan). – New York: Association for Computing Machinery, 2021. P. 1-18. DOI: 10.1145/3411764.3445093
2. Abankina T.V. Creative economy in Russia: new trends // *Journal of the New Economic Association*. 2022. № 2 (54). Pp. 221-228. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-13 (In Russian).
3. Auzan A.A., Bakhtigaraeva A.I., Bryzgalin V.A. The development of the creative economy of Russia in the context of modern challenges // *Journal of the New Economic Association*. 2022. № 2 (54). Pp. 213-220. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-12 (In Russian).
4. Batezhenko V.V. Contradiction of freedom and necessity in the structure of creative activity // *Bulletin of the Orenburg State University*. 2011. № 7 (126). Pp. 160-166. [Electronic resource]. Available at: <http://vestnik.osu.ru/doc/1033/article/5793/lang/0> (accessed: 23.09.2025). (In Russian).
5. Belov M.V., Novikov D.A. The structure of creative activity // *Management problems*. 2021. № 5. Pp. 20-33. DOI: 10.25728/pu.2021.5.2 (In Russian).
6. Butina E.A. In the circle of sublime ideas: Aleksandr Ivanovich Ognev (afterword to publication) // *Kant Collection*. 2012. № 1 (39). Pp. 70-74. DOI: 10.5922/0207-6918-2012-1-8 (In Russian).
7. Evmenov A.D., Popova M.I. Performance-oriented methods of managing creative projects in the field of culture, art and cinematography // *St. Petersburg Economic Journal*. 2019. № 2. Pp. 6-16. DOI: 10.25631/PEJ.2019.2.6.16 (In Russian).
8. Ilina O.N. A systematic approach to project management in an organization: *a monograph* / O.N. Ilina. – Moscow, 2012. – 186 p. [Electronic resource]. Available at: [https://elibrary.ru/item.asp?id=21990922-2016-C24\\_V1\\_p548-549.pdf?ysclid=mfnmhx66fr708438440](https://elibrary.ru/item.asp?id=21990922-2016-C24_V1_p548-549.pdf?ysclid=mfnmhx66fr708438440) (accessed: 24.09.2025). (In Russian).
9. Klimova O.D., Davydova E.M., Khmelevsky Yu.P. Constructive features and functionality of the designer's workplace // *Scientific Bulletin of NSTU*. 1995. № 1. Pp. 548-549. [Electronic resource]. Available at: [https://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/31639/1/conference\\_tpu](https://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/31639/1/conference_tpu) (accessed: 23.09.2025). (In Russian).
10. Lovkova E.S., Kashitsyna T.N., Goncharov A.V., Sokolov I.V. Application of flexible approaches in project management in the textile industry // *Technology of the textile industry*. 2022. № 1 (403). Pp. 54-59. DOI: 10.47367/0021-3497\_2023\_1\_54 (In Russian).
11. Loktionov D.A., Maslovskiy V.P. Criteria for the application of Agile technology for project management // *Computer mathematics*. 2018. Vol. 12. № 6. Pp. 839-854. DOI: 10.18334/ce.12.6.39179 (In Russian).
12. Lu Ya., Vasilenko N.V. Modern trends in the development of entrepreneurship: creative and commercial components of the fashion industry // *Creative economics*. 2019. Vol. 13. № 11. Pp. 2279-2288. DOI: 10.18334/ce.13.11.41285 (In Russian).

13. *Soshnikova A.I., Aleksandrov A.A.* F. Herzberg's motivation model as one of the tools for managing human activity in the professional sphere // *Humanitarian Bulletin*. 2019. Issue 1. DOI: 10.18698/2306-8477-2019-1-590 (In Russian).
14. *Yusupova S.M., Miroshnichenko Ya.S.* The influence of aesthetic working conditions on the productivity of office workers in an organization // *Humanitarian scientific journal*. 2023. № 2, part 2. Pp. 3-14. [Electronic resource]. Available at: <https://hsjournal.ru/wp-content/uploads/2024/02/gumnauchzhurnal-2023-%E2%84%962-2.pdf> (accessed: 24.09.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 27.09.2025

Received: 27.09.2025

Статья поступила после рецензирования: 23.10.2025

Revised: 23.10.2025

Статья поступила для публикации: 28.10.2025

Accepted: 28.10.2025

УДК 336.143.21

**Бойко Наталья Витальевна,**

кандидат культурологии, доцент, доцент кафедры экономической теории, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, boiko.nata@mail.ru

**Хахалева Светлана Сергеевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, skhakhaleva@yandex.ru

## АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ДОХОДНОЙ ЧАСТИ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 2022-2025 ГОДОВ И ПЛАНОВЫЙ ПЕРИОД 2026-2028 ГОДОВ

**Аннотация.** С 2022 года в структуре федерального бюджета Российской Федерации наблюдается структурный дефицит. В условиях обсуждения проекта закона о федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов, была предпринята попытка анализа динамики доходной части федерального бюджета с 2021 года с целью выявления как существующих, так и формирующихся тенденций пополнения основной казны государства. **Ключевые слова:** федеральный бюджет, расходная часть бюджета, доходная часть бюджета, нефтегазовые доходы, нефтяные доходы, НДС, НДПИ, НДД, дефицит бюджета.

**Для цитирования.** Бойко Н.В., Хахалева С.С. Анализ динамики доходной части федерального бюджета Российской Федерации 2022-2025 годов и плановый период 2026-2028 годов // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 12-16.

**Natalia V. Boyko,**

Ph.D. of Culturology, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, boiko.nata@mail.ru

**Svetlana S. Khakhaleva,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, skhakhaleva@yandex.ru

## ANALYSIS OF REVENUE DYNAMICS OF THE FEDERAL BUDGET OF THE RUSSIAN FEDERATION FOR 2022-2025 AND THE PLANNING PERIOD 2026-2028

**Abstract.** Since 2022, the federal budget of the Russian Federation has exhibited a structural deficit caused by a persistent excess of expenditures over revenues. During the discussion of the draft law on the federal budget for 2026 and the planning periods of 2027 and 2028, an attempt was made to analyze the dynamics of federal budget revenues since 2021 in order to identify both existing and emerging trends in replenishing the state's main treasury.

**Keywords:** federal budget, budget expenditures, budget revenues, oil and gas revenues, non-oil and gas revenues, VAT, mineral extraction tax, additional profit tax, budget deficit.

**For citation.** Boyko N.V., Khakhaleva S.S. Analysis of the dynamics of the revenue side of the federal budget of the Russian Federation for 2022-2025 and the planning period 2026-2028. *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 12-16. (In Russian).

В условиях сохраняющегося санкционного давления стран Запада, неблагоприятной мировой конъюнктуры (снижение мирового спроса на энергоресурсы, замедление темпов роста мирового валового внутреннего продукта (далее – ВВП), продолжающейся

специальной военной операции (далее – СВО)) в российской финансовой системе наблюдается ряд дисбалансов, важнейшим из которых, на наш взгляд, является сохраняющийся уже четвертый год подряд структурный дефицит федерального бюджета Российской Федерации.

Существуют традиционные меры, направленные на преодоление проблемы бюджетного дефицита. К ним относятся: повышение доходной части федерального бюджета и (или) снижение расходных обязательств государства. Основные параметры проекта федерального бюджета на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов позволяют предположить, что правительство на предстоящий среднесрочный период выбрало компромиссный вариант решения обозначенной проблемы: не снижая расходных обязательств, будет сделана попытка повысить доходную часть бюджета [2]. Для того, чтобы определить, каковы шансы подобного финансового маневра на успех, следует тщательно проанализировать динамику доходной части федерального бюджета за предшествующий период, то есть за 2022-2025 года, и выявить наиболее важные тенденции.

### Основная часть

Значительный рост расходной части федерального бюджета был вызван, в первую очередь, необходимостью увеличения государственного оборонного заказа после начала СВО в 2022 году, а также введением значительного числа мер бюджетной политики, направленных на смягчение последствий от введения санкций против экономики России со стороны стран «Большой семерки» (меры государственной поддержки отдельным категориям граждан и организаций, в том числе и социальной поддержки) [3].

Так в 2022 году запланированные в федеральном законе № 390 «О федеральном бюджете на 2022 год и на плановый период 2023 и 2024 годов» расходы в объеме 23694,20 млрд руб. были исполнены в размере 31118,91 млрд руб., то есть их рост за год составил более 31,0 % к изначально запланированным объемам. Соответственно доходы составили 27824,39 млрд руб. (рост по сравнению с 2021 годом – 1940,55 млрд руб. или 10,0 %), а дефицит – 3295,0 млрд руб. или 2,2 % ВВП. Динамика доходов и расходов федерального бюджета представлена на Рисунке 1.

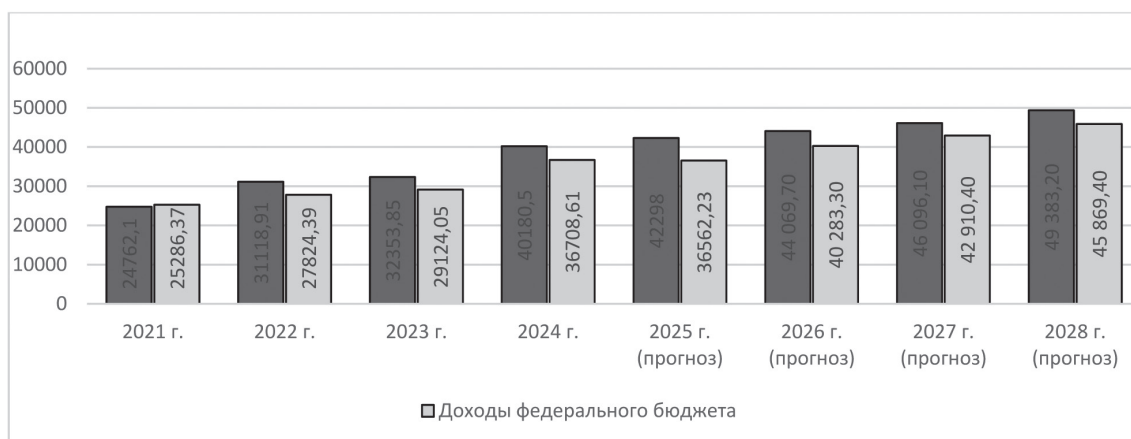
При этом наблюдалась разнонаправленная динамика нефтегазовых и нефтегазовых доходов. Первые превысили первоначально запланированные на 2022 год доходы на 2043,60 млрд руб. или на более чем 21,0 % (11586,21 млрд руб. вместо 9542,62 млрд руб.), что стало результатом, в первую очередь, роста мировых цен на нефть и природный газ. Дополнительные доходы принесли налог на дополнительные доходы от добычи углеводородного сырья (далее – НДД) и налог на добычу полезных ископаемых (далее – НДПИ).

Нефтегазовые доходы хоть практически и не изменились в абсолютных величинах (в 2022 году – 16237,80 млрд руб. против 16229,90 в 2021 году), относительно доли ВВП снизились за год с 12,0 % до 10,7 %, что объяснялось падением налогов и сборов, связанных с импортом товаров и услуг. Соотношение между нефтегазовыми и нефтегазовыми доходами представлены на Рисунке 2.

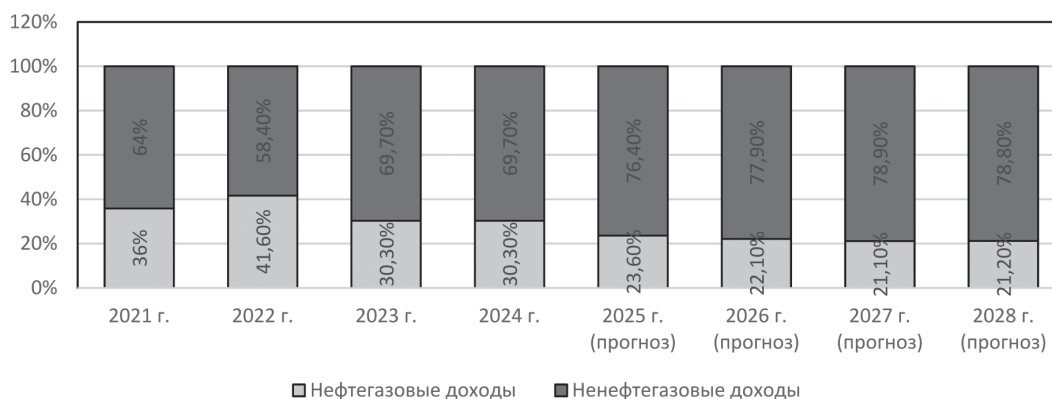
Таким образом, в 2022 году соотношение нефтегазовых и нефтегазовых доходов в общем объеме доходов федерального бюджета составило 41,6 % к 58,4 % [3].

Так сложилось, что в структуре нефтегазовых доходов федерального бюджета в России на протяжении последних лет основную долю составляли налог на добавленную стоимость (далее – НДС), акцизы, таможенные пошлины. В 2022 году суммарно они обеспечили 68,4 % всех нефтегазовых поступлений, а доля внутреннего НДС благодаря росту ставки с 18 % до 20 % выросла с 33,8 % в 2021 году до 40,0 % в 2022 году.

В 2023 году, согласно закону о федеральном бюджете, расходы были запланированы в объеме 29055,56 млрд руб., а в итоге были исполнены в объеме 32353,85 млрд руб., то есть незапланированный рост составил около 11,4 %. А если сравнивать с предыдущим 2022 годом, то в целом увеличение произошло на 4,0 % [4].



**Рисунок 1. Динамика доходов и расходов федерального бюджета РФ за 2021-2025 года и плановый период 2026-2028 годов (в млрд руб.)**



**Рисунок 2. Соотношение нефтегазовых и ненефтегазовых доходов в общем объеме доходов федерального бюджета РФ за 2021-2025 года и плановый период 2026-2028 годов (в %)**

Что касается бюджетных доходов, то они были установлены по закону о бюджете на 2023 год в объеме 26130,29 млрд руб., а собраны в размере 29124,05 млрд руб., что на 11,5 % превысило первоначальные прогнозы. Рост доходной части бюджета произошел в основном за счет роста ненефтегазовых доходов, которые были запланированы в объеме 17191,32 млрд руб. а собраны в объеме 20301,80 млрд руб. (рост составил более 18 %).

За счет чего же удалось получить такой прирост? Главными «застрельщиками» вновь стали оборотные налоги и сборы. Рост НДС по сравнению с 2022 годом составил более 21,0 %, а доля НДС в доходной части федерального бюджета за 2023 год достигла 39,9 %. Основные причины – это рост доходов от импорта, который произошел после роста его объемов (выросла доля ввозного НДС и ввозных пошлин), а также – рост прибыли в некоторых отраслях экономики.

Что касается нефтегазовых доходов, то на их динамику оказали влияние ряд факторов: снижение мировых цен на нефть, введение эмбарго на российскую нефть со стороны стран Евросоюза, а также изменение налогового и таможенного законодательства. Значительно, по сравнению с 2022 годом, снизились доходы от НДС на нефть (-14,0 %), и, особенно, НДС на природный газ (-35,0 %), а также вывозные таможенные пошлины на природный газ (-65,0 %).

В целом, в 2023 году соотношение нефтегазовых и ненефтегазовых доходов в общем объеме доходов федерального бюджета претерпело по сравнению с 2022 годом значительные изменения и составило 30,3 % к 69,7 %. Дефицит бюджета – 3229,797 млрд руб. или 1,9 % ВВП. При этом поступления в федеральный бюджет в 2023 году, по сравнению с 2022 годом, выросли на 4,7 % [4].

Федеральный бюджет 2024 года был исполнен с дефицитом в 3471,90 млрд руб. или 1,7 % ВВП. Расходная часть бюджета, по сравнению с 2023 годом,

выросла с 32353,85 млрд руб. до 40180,50 млрд руб., то есть рост составил около 20 %.

Доходная часть федерального бюджета в 2024 году выросла на 26,0 % по сравнению с 2023 годом (с 29124,05 млрд руб., до 36708,61 млрд руб.). При этом наблюдался пропорциональный рост как нефтегазовых, так и ненефтегазовых доходов (первые выросли по отношению к предыдущему году на 2308,81 млрд руб. или на 26,0 % и составили 11131,06 млрд руб., вторые – на 5275,75 млрд руб. или на те же 26,0 % и составили 25577,55 млрд руб.). Соотношение нефтегазовых и ненефтегазовых доходов в общем объеме доходов федерального бюджета по сравнению с 2023 годом не претерпело никаких изменений (см. Рисунок 2).

Чем же был вызван рост бюджетных доходов в 2024 году? Увеличение нефтегазовых доходов произошло, в основном, за счет роста мировых цен на энергоносители и роста среднего обменного курса доллара США. Основную часть нефтегазовых доходов, как и в предыдущие годы, обеспечили поступления от НДС и НДС на импорт (соответственно, 5,5 % и 27,5 % общего объема бюджетных доходов). В структуре ненефтегазовых доходов, которая в 2024 году не претерпела значительных изменений, наибольшую долю составили оборотные налоги и сборы (НДС принес около 37,0 %, а ввозные пошлины и акцизы – около 7,0 % всего объема доходов федерального бюджета). Их рост был вызван, во-первых, ростом ВВП, а, во-вторых, ростом объема импорта [5].

Согласно последним изменениям, внесенным в Федеральный закон о федеральном бюджете на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов, общий объем доходов за текущий 2025 год должен составить 36562,23 млрд руб. вместо запланированных ранее 38506,23 млрд руб. То есть доходная часть сократится на 5,1 %. При том, что расходы останутся неизменными (42298,00 млрд руб.), дефицит бюджета достигнет 5736,00 млрд руб. или 2,6 % от ВВП. Нефтегазовые доходы прогнозируются в объеме 8650,00 млрд руб.,

что выше предыдущего прогноза на 336,47 млрд руб. Ненефтегазовые доходы снизятся на 2281,00 млрд руб. и составят 27908,00 млрд руб. Причинами снижения последних стали сокращение поступлений, во-первых, от НДС (-1187,00 млрд руб., до 14519,00 млрд руб.), во-вторых, – от утилизационного сбора (-439,91 млрд руб.), в-третьих, – от налога на прибыль (-171,71 млрд руб.) [1]. Баланс между нефтегазовыми и ненефтегазовыми доходами продолжит смещаться в сторону последних (23,6 % к 76,4 %). В целом, фундаментальными причинами сокращения доходной части федерального бюджета следует считать общее замедление экономического роста на фоне исчерпания влияния бюджетного импульса, сокращение импорта и укрепление национальной валюты. Видимо, определенную лепту в наблюдаемую тенденцию внесет и замедление инфляции.

Анализ основных параметров внесенного на рассмотрение Государственной Думы Федерального Собрания РФ проекта Федерального бюджета на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 года, показывает, что в 2026 году запланирован более значительный рост доходной части (около 10,0 %, до 40283,30 млрд руб.) и умеренный рост расходов (около 4,0 %, до 42298,70 млрд руб.). При этом продолжится снижение доли нефтегазовых доходов в общем объеме доходов бюджета (снижение с 23,6 % в 2025 году до 22,1 % в 2026 году). Следовательно, правительство рассчитывает нарастить доходы за счет ненефтегазовых поступлений, а именно, благодаря, в первую очередь, росту НДС (налоговая ставка будет повышена с 20 % до 22 %, снижен порог по выручке для плательщиков упрощенной системы налогообложения (УСН) с 60 млн рублей до 10 млн рублей), росту акцизов, поступлений от утилизационного сбора (доходы от его сбора должны вырасти на 46,0 % по сравнению с 2025 годом). При этом импульс от введенных налоговых изменений в 2027-2028 годах, видимо, будет затухать (в целом, ожидается, что доходы бюджета как в 2027 году, так и в 2028 году будут расти в среднем на 6,0 %). Расходная часть будет расти медленнее доходной

(в 2027 году – +4,5 %, в 2028 году – +7 %). Подобная политика должна привести к снижению бюджетного дефицита в 2026 году до 1,6 % (с 2,6 % в 2025 году), в 2027 году – до 1,2 %, в 2028 году – до 1,3 % [7].

**Заключение.** Таким образом, проведенный анализ динамики доходной части федерального бюджета за период с 2022 года по 2025 год, а также анализ планируемых доходов в 2026-2028 годах дал возможность выявить следующие основные тенденции бюджетной политики, проводимой правительством в части формирования доходов федерального бюджета.

1. В рассматриваемый период наблюдался (и планируется в будущем) устойчивый рост номинальных доходов (с 2021 года по 2025 год – +45,5 %; с 2021 года по 2028 год планируется +81,4 %). При этом вклад нефтегазовых доходов в данный тренд лишь в отдельные годы (2022, 2024 года) можно назвать значительным, в остальные же периоды (в том числе и в планируемый – 2026-2028 года) основную часть доходов формировали и будут формировать ненефтегазовые поступления. Львиную долю последних составляют оборотные налоги и сборы, в первую очередь доходы от НДС (в 2022 году – 34,3 % суммарных доходов, в 2023 году – 39,9 %, в 2024 году – 36,8 %, в 2025 году (прогноз) – 39,7 %, в 2026 году (прогноз) – 43,5 %, в 2027 году (прогноз) – 45 %, в 2028 году (прогноз) – 45,1 %).

2. В условиях сохраняющейся неблагоприятной внешней конъюнктуры, а также «охлаждения» экономики внутри, на наш взгляд, существуют значительные риски недополучения налоговых доходов в планируемый период с 2026 по 2028 годы. Следовательно, высока вероятность сокращения доходной части федерального бюджета, что, в свою очередь, вновь поставит правительство перед выбором: либо снижать расходы, либо наращивать структурный дефицит бюджета. Основные риски могут быть связаны, во-первых, с получением более низких оборотных налогов и сборов (в первую очередь, НДС), а, во-вторых, с недополучением налогов с доходов. Причины были нами отмечены выше (снижение экономической активности, импорта, инфляции).

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 04.11.2025 № 414-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511040016> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Бюджет для граждан 2026-2028. К проекту федерального закона о федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов / Министерство финансов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzheta.pdf?ysclid=mhkfmbhbp9657575283> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2022 год (предварительные итоги) / Министерство финансов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/04/main/ispolnenie\\_federalnogo\\_budzheta\\_predvaritelnye\\_itogi.pdf?ysclid=mhkbsds39x810479441](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/04/main/ispolnenie_federalnogo_budzheta_predvaritelnye_itogi.pdf?ysclid=mhkbsds39x810479441) (дата обращения: 10.11.2025).
4. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы российской федерации за 2023 год / Министерство финансов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Kniga\\_2023.pdf?ysclid=mhkd1pq1yd547083055](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Kniga_2023.pdf?ysclid=mhkd1pq1yd547083055) (дата обращения: 10.11.2025).

5. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы российской федерации за 2024 год / Министерство финансов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/08/main/Isполnenie\\_2024.pdf?ysclid=mhkks6fuk3314077656](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/08/main/Isполnenie_2024.pdf?ysclid=mhkks6fuk3314077656) (дата обращения: 10.11.2025).
6. Бюджет для граждан 2026-2028. К проекту федерального закона о федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. Министерство финансов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzheta.pdf?ysclid=mhsuovgwh8216607267> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Проект федерального закона № 1026181 «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов». Информационно-правовой портал Гарант.ру. [Электронный ресурс]. URL: <http://ivo.garant.ru> (дата обращения: 10.11.2025).

#### References

1. Federal Law of 04.11.2025 №. 414-FZ «On Amendments to the Federal Law «On the Federal Budget for 2025 and for the Planning Period of 2026 and 2027». [Electronic resource]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511040016> (accessed: 10.11.2025).
2. Budget for citizens 2026-2028. To the draft federal law on the federal budget for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028 / Ministry of Finance of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzheta.pdf?ysclid=mhkfbhbhp9657575283> (accessed: 10.11.2025).
3. Execution of the federal budget and budgets of the budget system of the Russian Federation for 2022 (preliminary results) / Ministry of Finance of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/04/main/Isполnenie\\_federalnogo\\_budzheta\\_predvaritelnye\\_itogi.pdf?ysclid=mhkbsds39x810479441](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/04/main/Isполnenie_federalnogo_budzheta_predvaritelnye_itogi.pdf?ysclid=mhkbsds39x810479441) (accessed: 10.11.2025).
4. Execution of the federal budget and budgets of the budget system of the Russian Federation for 2023 / Ministry of Finance of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Kniga\\_2023.pdf?ysclid=mhkd1pq1yd547083055](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Kniga_2023.pdf?ysclid=mhkd1pq1yd547083055) (accessed: 10.11.2025).
5. Execution of the Federal Budget and Budgets of the Budget System of the Russian Federation for 2024 / Ministry of Finance of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/08/main/Isполnenie\\_2024.pdf?ysclid=mhkks6fuk3314077656](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/08/main/Isполnenie_2024.pdf?ysclid=mhkks6fuk3314077656) (accessed: 10.11.2025).
6. Citizens' Budget 2026-2028. To the draft federal law on the federal budget for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028 / Ministry of Finance of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: <https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/11/main/Budzheta.pdf?ysclid=mhsuovgwh8216607267> (accessed on 10.11.2025).
7. Draft federal law № 1026181 «On the federal budget for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028». Information and legal portal Garant.ru. [Electronic resource]. URL: <http://ivo.garant.ru> (accessed on 10.11.2025).

Статья поступила в редакцию: 12.11.2025

Received: 12.11.2025

Статья поступила после рецензирования: 30.11.2025

Revised: 30.11.2025

Статья поступила для публикации: 05.12.2025

Accepted: 05.12.2025

УДК 336.13

**Евдокимова Юлия Викторовна,**

кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова; доцент кафедры экономики, финансов и капитала, Российский государственный социальный университет, Москва, uaevdokimova@mail.ru

**Шинкарёва Ольга Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет; доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова, Москва, shinkareva\_ol@mail.ru

## НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФИНАНСОВ

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы цифровизации государственных финансов. Проанализированы результаты цифрового развития Российской Федерации по состоянию на начало второй половины 2025 года, показаны преимущества создания единого информационного пространства процессов государственного управления, которое планируется внедрить в Российской Федерации. Раскрыты проблемы цифровизации государственных финансов. По результатам исследования делается вывод о том, что развитие в данной области идет достаточно быстрыми темпами, но скорость опережает системность и научный подход, что может помешать бесперебойному функционированию выстроенной цифровой системы управления государственными финансами.

**Ключевые слова:** финансы, государственное управление, бюджет, цифровизация.

**Для цитирования:** Евдокимова Ю.В., Шинкарёва О.В. Некоторые вопросы цифровизации государственных финансов // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 17-21.

**Yulia V. Evdokimova,**

Ph.D. of Philosophical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Financial Management and Financial Law, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University; Associate Professor at the Department of Economics, Finance and Capital, Russian State Social University, Moscow, uaevdokimova@mail.ru

**Olga V. Shinkareva,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Management of the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City Pedagogical University; Associate Professor at the Department of Financial Management and Financial Law, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, shinkareva\_ol@mail.ru

## SOME ASPECTS OF DIGITALIZATION OF PUBLIC FINANCES

**Abstract.** The article discusses the issues of digitalization of public finances. The results of the digital development of the Russian Federation as of the beginning of the second half of 2025 were analyzed, the advantages of creating a union information space for public administration processes, which is planned to be introduced in the Russian Federation, are shown. The problems of digitalization of public finances are disclosed. According to the results of the study, it is concluded that the development in this area is proceeding at a fairly rapid pace, but the speed is ahead of the system and scientific approach, which may interfere with the smooth functioning of the resulting digital public finance management system.

**Keywords:** finance, public administration, budget, digitalization.

**For citation:** Evdokimova Yu.V., Shinkareva O.V. (2025) [Some aspects of digitalization of public finances]. Ekaterina Institute Vestnik, № 4. Pp. 17-21. (In Russian).

Цифровое развитие экономики, социальной сферы, а также государственного и муниципального управления заложено в качестве одного из базисных приоритетов развития Российской Федерации [7; 8].

Согласно данным, представленным Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [1], цифровое развитие экономики и государственного управления на национальном уровне продвигается весьма успешно (см. Таблицу 1).

В рамках основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на ближайшие годы [3; 4], учитывая необходимость увеличения финансирования развития национальных технологических решений в сфере информационных технологий, роста «цифровой зрелости» основных отраслей экономики, включая позиции государственного управления, предусмотрено наличие льготного режима налогообложения для стимулирования развития российских высокотехнологических компаний, а именно:

Таблица 1

**Результаты цифрового развития Российской Федерации на 1 июля 2025 года**

Показатель	План	Факт	Изменения, +/-
Показатель зрелости рынка данных	8,9 %	9,3 %	+0,4 %
«Цифровая зрелость» государственного и муниципального управления, социальной сферы и основных сфер национальной экономики	15,3 %	19,5 %	+4,2 %
Инвестиции в национальные технологические решения	100,0 %	105,3 %	+5,3 %
Наличие у домохозяйств качественного широкополосного доступа к интернету	93 %	93 %	-
Доля государственных услуг, предоставляемых населению в электронном виде на порталах государственных услуг, с высокой оценкой потребителями (более 4,5 баллов)	50,0 %	57,4 %	+7,44 %
Доля массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, предоставляемых населению в электронном виде	95 %	99 %	+4,01 %
Количество массовых социально значимых государственных услуг, которые могут быть предоставлены в момент обращения либо в проактивном формате на порталах государственных услуг	8 шт.	8 шт.	-
Доля организаций существенных отраслей экономики, применяющих российские ИТ-технологии в рамках своего функционирования	46 %	46 %	-
Доля отечественных ИТ-решений, применяемых государственными органами, государственными компаниями и корпорациями	71 %	84 %	+13 %
Доля пресечённых попыток кибер-мошенничества (в сравнении с 2024 годом)	100 %	100 %	-
Доля трафика национального сегмента сети «Интернет», обрабатываемая автоматизированной системой обеспечения безопасности	98 %	100 %	+2 %
Показатель зрелости рынка данных	8,9 %	9,3 %	+0,4 %
«Цифровая зрелость» государственного и муниципального управления, социальной сферы и основных сфер национальной экономики	15,3 %	19,5 %	+4,2 %
Инвестиции в национальные технологические решения	100,0 %	105,3 %	+5,3 %
Наличие у домохозяйств качественного широкополосного доступа к интернету	93 %	93 %	-
Доля государственных услуг, предоставляемых населению в электронном виде на порталах государственных услуг, с высокой оценкой потребителями (более 4,5 баллов)	50,0 %	57,4 %	+7,44 %
Доля массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг, предоставляемых населению в электронном виде	95 %	99 %	+4,01 %
Количество массовых социально значимых государственных услуг, которые могут быть предоставлены в момент обращения либо в проактивном формате на порталах государственных услуг	8 шт.	8 шт.	-
Доля организаций существенных отраслей экономики, применяющих российские ИТ-технологии в рамках своего функционирования	46 %	46 %	-
Доля отечественных ИТ-решений, применяемых государственными органами, государственными компаниями и корпорациями	71 %	84 %	+13 %
Доля пресечённых попыток кибер-мошенничества (в сравнении с 2024 годом)	100 %	100 %	-
Доля трафика национального сегмента сети «Интернет», обрабатываемая автоматизированной системой обеспечения безопасности	98 %	100 %	+2 %

Источник: [1].

- применение для вышеуказанных компаний страховых взносов в размере 7,6 % (с 2026 года планируется поднять тариф до 15 %);
- применение пониженной ставки налога на прибыль организаций (5 %);
- применение повышенного коэффициента расходов на российские цифровые продукты при формировании налога на прибыль;
- создание в регионах Российской Федерации, где выявлен высокий уровень безработицы, условий для подготовки специалистов по актуальным техническим направлениям.

В рамках проекта Федерального бюджета на 2025-2027 годы, цифровая трансформация государственного управления, экономики и социума, реализуемая национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства», предусматривает следующее финансирование реализации поставленных задач (см. Таблицу 2).

Согласно данным, представленным в Таблице 2, очевиден факт выделения наибольшей доли финансовых ресурсов (чуть менее 50 %) на развитие позиций цифрового государственного управления.

В 2025 году произошли изменения в методике расчета уровня достижения цифровой зрелости государственного управления и определенного отраслевого сегмента [5].

Определение уровня достижения цифровой зрелости осуществляется Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на основе определённого алгоритма. Максимальное значение расчётного показателя, планируемого к достижению в 2030 году, равно 100 % на основе информации, предоставляемой регионами Российской Федерации ежеквартально.

Итоговый показатель рассчитывается в сегментах образования, здравоохранения, физической культуры и спорта, отраслей туризма, а также ЖКХ и городской среды следующим образом (базовая формула):

$$ЦЗ_{рег} = \frac{1}{3} * ЦЗ_{эос} + \frac{2}{3} * ЦЗ_{соц.эк}$$

С середины 2025 года Правительство Российской Федерации анонсировало создание единого информационного пространства процессов государственного управления, которое позволит объединить в единое целое государственные информационные системы, решающие вопросы документооборота, подготовки нормативных актов и хранения документов. До этого момента каждая система в рамках процессов государственного управления функционировала по автономным технологическим и методологическим условиям, что создавало определённые барьеры в документообороте [9].

Данное нововведение позволит:

- организовать бесшовное взаимодействие между системами государственного управления;
- создать единый реестр нормативной и справочной информации;
- сократить внутриведомственный и межведомственный документооборот;
- снизить сроки подготовки и согласования проектов нормативных актов посредством наличия автоматизированных процессов;
- увеличить прозрачность процессов документооборота;
- избежать дублирования действий;
- снизить ручной перенос данных.

В 2025 году также утверждены приоритетные проекты цифровизации (более 40) и ключевые показатели эффективности по ним. Для каждого при-

Таблица 2

**Объём финансирования национального цифрового развития в рамках запланированных федеральных проектов**

Федеральный проект	Объём финансовых ресурсов, млрд руб.	Доля финансирования от совокупного объёма, %
Цифровое госуправление	201,9	44,09
Инфраструктура доступа к интернету	72,7	15,88
Цифровые платформы в отраслях социальной сферы	54,7	11,94
Инфраструктура кибербезопасности	37,4	8,17
Искусственный интеллект	25,9	5,66
Отечественные решения	25,9	5,66
Прикладные исследования и перспективные разработки	14,9	3,25
Кадры для цифровой трансформации	12,7	2,77
Резерв бюджетных ассигнований на реализацию национального проекта	11,8	2,58
Итого	457,9	10,00

Источник: [2].

оритетного проекта цифровизации назначено ответственное лицо – заместитель главы Минцифры, его задачей является контроль выполнения поставленных задач. Утверждённые проекты подвергаются мониторингу, отслеживание реализации проводится в режиме реального времени, что позволяет превентивно выявлять возможные риски и минимизировать их. В рамках конкретных сроков обозначены определённые контрольные точки и целевые результаты.

Однако не стоит забывать о ряде проблем [10] цифровизации сектора государственного управления, в целом, и государственных финансов, в частности:

- проблемы с импортом иностранных технологий при нехватке отечественных решений и комплекствующих;
- недостаток высококвалифицированных специализированных ИТ-кадров;

- ограниченность финансирования цифровых государственных инициатив в связи с дефицитом бюджета;

- проблемы цифровой безопасности – не только внутренние, но и внешние;
- недостаточно точные разграничения приоритетов и их иерархии;
- отсутствие чёткой взаимосвязи между секторами государственного управления, коммерческим сектором и научными разработками в области цифровой трансформации общества.

Подводя общие итоги, следует отметить, что развитие цифровых государственных финансов идёт достаточно быстрыми темпами [6; 11], но скорость опережает системность и научный подход, что может помешать бесперебойному функционированию выстроенной цифровой системы, направленной на оптимизацию управления государственными финансами.

### Список литературы

1. Экономика данных и цифровая трансформация государства. Национальный проект. Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacjonalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-cifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 20.10.2025).
2. О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. Федеральный закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ (ред. от 24.06.2025). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51411> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов (разработаны Минфином России). [Электронный ресурс]. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=486923&cacheid=359DF5AA490F72A029D0923DFB66E803&mode=spus&rnd=ynoolg#z4kgF0Vvkx8NHNKwd1> (дата обращения: 19.10.2025).
4. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов (разработаны Минфином России). [Электронный ресурс]. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515953&rnd=ynoolg#aOBgF0VqOfvHG5U1> (дата обращения: 19.10.2025).
5. Об утверждении методик расчёта показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/157720/> (дата обращения: 19.10.2025).
6. Евдокимова Ю.В. Цифровой финансовый механизм хозяйствования: монография. М.: МГОУ, 2019. 132 с.
7. Имидеева И.В. Факторы, определяющие национальную безопасность // Социально-экономическое развитие России и Монголии: проблемы и перспективы: материалы IX Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления, Улан-Удэ, 18 мая 2022 года / Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления; Финансово-Экономический Университет; Барановичский государственный университет, 2022. С. 99-102.
8. Проблемы экономической безопасности: теория и практика: коллективная монография / С.И. Колесников, Е.П. Платонов, А.В. Мехренцев [и др.]; под общей редакцией С.И. Колесникова. Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический университет, 2023. 171 с.
9. Цифровая трансформация госуправления (стратегическое направление). Портал TAdviser. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения 20.10.2025).
10. Что не так с цифровизацией госсектора? Портал TAdviser. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru> (дата обращения 20.10.2025).
11. Шинкарева О.В. Развитие автоматизированной информационной системы «Налог-3» / О.В. Шинкарева, А.Е. Хаустова // Трансформация национальной социально-экономической системы России: материалы I Международной научно-практической конференции, Москва, 30 ноября 2018 года / Москва: Российский государственный университет правосудия, 2019. С. 559-564.

References

1. Data economy and digital transformation of the state. National project. Website of the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. [Electronic resource]. URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (accessed: 20.10.2025). (In Russian).
2. On the federal budget for 2025 and for the planning period 2026 and 2027. Federal Law of 30.11.2024 № 419-FL. [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51411> (accessed: 20.10.2025). (In Russian).
3. The main directions of the budget, tax and customs tariff policies for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027 (developed by the Ministry of Finance of Russia). [Electronic resource]. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=486923&cacheid=359DF5AA490F72A029D0923DFB66E803&mode=splus&rnd=ynoolg#z4kgF0Vqx8NHHKwd1> (accessed: 19.10.2025). (In Russian).
4. The main directions of the budget, tax and customs tariff policy for 2026 and for the planning period 2027 and 2028 (developed by the Ministry of Finance of Russia). [Electronic resource]. URL: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515953&rnd=ynoolg#aOBgF0VqOfvHG5U1> (accessed: 19.10.2025). (In Russian).
5. On approval of methods for calculating indicators for assessing the effectiveness of the activities of senior officials of the constituent entities of the Russian Federation and the activities of executive bodies of the constituent entities of the Russian Federation. Decree of the Government of the Russian Federation of 28.01.2025 № 58. [Electronic resource]. URL: <http://government.ru/docs/all/157720/> (accessed: 19.10.2025). (In Russian).
6. *Evdokimova Yu.V.* Digital financial mechanism of management: the monograph. M.: MGOU, 2019. 132 p. (In Russian).
7. *Imideeva I.V.* Factors determining national security // Socio-economic development of Russia and Mongolia: problems and prospects: materials of the IX International Scientific and Practical Conference dedicated to the 60th anniversary of the East Siberian State University of Technology and Management, Ulan-Ude, May 18, 2022 / East Siberian State University of Technology and Management; University of Finance and Economics; Baranavichy State University, 2022. P. 99-102.
8. Economic security problems: theory and practice: collective monograph / S.I. Kolesnikov, E.P. Platonov, A.V. Mehrentsev [and others]; edited by S.I. Kolesnikov. Yekaterinburg: Ural State Forestry University, 2023. 171 p.
9. Digital transformation of public administration (strategic direction). TAdviser Portal. [Electronic resource]. URL: <https://www.tadviser.ru> (accessed: 20.10.2025).
10. What is wrong with the digitalization of the public sector? TAdviser Portal. [Electronic resource]. URL: <https://www.tadviser.ru> (accessed: 20.10.2025).
11. *Shinkareva O.V.* Development of the Tax-3 automated information system / O.V. Shinkareva, A.E. Khaustova // Transformation of the national socio-economic system of Russia: materials of the I Inter-People Scientific and Practical Conference, Moscow, November 30, 2018 / Moscow: Russian State University of Justice, 2019. P. 559-564.

Статья поступила в редакцию: 21.10.2025

Received: 21.10.2025

Статья поступила после рецензирования: 19.11.2025

Revised: 19.11.2025

Статья поступила для публикации: 23.11.2025

Accepted: 23.11.2025

**Кадыров Абдурашид Маджитович,**

доктор экономических наук, профессор, заведующий сектором Рационального размещения производственных сил и комплексного развития территорий научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете, город Ташкент, Республика Узбекистан, a.kadirov@tsue.uz

**Точин Андрей Владимирович,**

директор Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва, A.Tochin@vavt.ru

**Ахмедиева Алия Тохтаровна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры макроэкономического анализа и прогнозирования, Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент, Республика Узбекистан, a.ahmedieva@tsue.uz

**Пыжиков Никита Сергеевич,**

руководитель Центра экономической интеграции Института развития интеграционных процессов, научный сотрудник Института международной экономики и финансов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва, ns.pyzhikov@vavt.ru

**Мамуров Бахтиёр Холматжанович,**

кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете, город Ташкент, Республика Узбекистан, b.mamurov@tsue.uz

**Живалов Владимир Николаевич,**

доктор экономических наук, главный научный сотрудник Центра социально-политических исследований Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва, zhivalovvn@mail.ru

## РОССИЯ – УЗБЕКИСТАН: ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ВЗАИМНОЙ ТОРГОВЛИ И ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО ОРИЕНТИРА В 30 МЛРД ДОЛЛ. США<sup>1</sup>

**Аннотация.** В статье исследуются динамика и структура взаимной торговли, даётся оценка нереализованного экспортного потенциала. С целью выявления возможностей наращивания взаимной торговли между Россией и Узбекистаном предлагается модифицированная методология оценки экспортного потенциала, адаптированная к условиям внешнеэкономической турбулентности последних лет. Показано, что несмотря на высокий потенциал расширения торгово-экономического сотрудничества России и Узбекистана, её развитие сдерживается целым рядом барьеров и ограничений. Среди наиболее чувствительных остаются: техническое регулирование и сертификация, таможенно-административные барьеры, транспортно-логистическая инфраструктура. В целях обеспечения устойчивого роста торговли России и Республики Узбекистан предложены пути достижения целевого ориентира уровня товарооборота к 2030 году.

**Ключевые слова:** товарооборот, структура торговли, экспортный потенциал, торгово-экономическое сотрудничество, промышленная кооперация, инвестиции, транспортно-логистическая инфраструктура, таможенные процедуры.

**Для цитирования:** Кадыров А.М., Точин А.В., Ахмедиева А.Т., Пыжиков Н.С., Мамуров Б.Х., Живалов В.Н. Россия – Узбекистан: потенциал роста взаимной торговли и пути достижения целевого ориентира в 30 млрд долл. США. // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 22-29. DOI: 10.64110/1997-6968\_2025\_4\_22\_29

<sup>1</sup> Статья выполнена Институтом развития интеграционных процессов в рамках государственного задания Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития РФ

**Abdurashid M. Kadyrov,**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of the Sector of Rational Allocation of Production Forces and Integrated Development of Territories of the Scientific Research Center «Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan» at the Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan,  
a.kadirov@tsue.uz

**Andrey V. Tochin,**

Director of the Institute for the Development of Integration Processes, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow,  
A.Tochin@vavt.ru

**Aliya T. Akhmedieva,**

Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Macroeconomic, Analysis and Forecasting, Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan,  
a.axmedieva@tsue.uz

**Nikita S. Pyzhikov,**

Head of the Center for Economic Integration of the Institute of Development of Integration Processes, Research Officer of the Institute of World Economy and Finance, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow,  
ns.pyzhikov@vavt.ru

**Bakhtiyor Kh. Mamurov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Senior Research Officer of the Scientific Research Center «Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan» at the Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan,  
b.mamurov@tsue.uz

**Vladimir N. Zhivalov,**

Doctor of Economic Sciences, Chief Research Officer at the Center for Social and Political Research of the Institute for the Development of Integration Processes, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow,  
zhivalovvn@mail.ru

## RUSSIA – UZBEKISTAN: GROWTH POTENTIAL FOR MUTUAL TRADE AND WAYS TO ACHIEVE THE \$30 BILLION TARGET

**Abstract.** *This article examines the dynamics and structure of mutual trade and assesses untapped export potential. To identify opportunities to expand mutual trade between Russia and Uzbekistan, a modified methodology for assessing export potential, adapted to the foreign economic turbulence of recent years, is proposed. It is shown that despite the high potential for expanding trade and economic cooperation between Russia and Uzbekistan, its development is hampered by a number of barriers and restrictions. Among the most sensitive remain technical regulations and certification; customs and administrative barriers; and transport and logistics infrastructure, which remains a key risk factor. To ensure sustainable growth in trade between Russia and the Republic of Uzbekistan, ways to achieve the target level of trade turnover by 2030 are proposed.*

**Keywords:** trade turnover, trade structure, export potential, trade and economic cooperation, industrial cooperation, investments, transport and logistics infrastructure, customs procedures.

**For citation:** Kadyrov A.M., Tochin A.V., Akhmedieva A.T., Pyzhikov N.S., Mamurov B.Kh., Zhivalov V.N. (2025) [Russia – Uzbekistan: potential for mutual trade growth and ways to achieve the target of 30 billion US dollars]. *Ekaterina Institute Vestnik*, № 4. Pp. 22 – 29. DOI: 10.64110/1997-6968\_2025\_4\_22\_29 (In Russian).

Взаимная торговля России и Узбекистана в последние годы демонстрирует устойчивый рост. По данным Государственного комитета по статистике Узбекистана, с 2015 по 2024 год товарооборот двух стран увеличился с 2,8 млрд долл. США до 11,6 млрд долл. США. Экспорт Узбекистана в Россию за этот период

вырос с 0,6 млрд долл. США до 3,7 млрд долл. США, импорт – с 2,2 млрд до 7,9 млрд долл. США [3].

Россия стабильно входит в число крупнейших торговых партнёров Узбекистана: в 2024 году на неё приходилось 17,6 % внешнеторгового оборота республики. Для сравнения, доля Китая составила 18,9 %.

По итогам 2024 года Россия занимала 13,7 % в экспорте и 20,4 % в импорте Узбекистана [8]. Эти цифры отражают значимость России как поставщика на узбекский рынок, но одновременно фиксируют и растущую конкуренцию со стороны других партнёров.

В мае 2024 года на переговорах в Москве президенты России В.В. Путин и Узбекистана Ш.М. Мирзиёев зафиксировали новый ориентир – довести объём взаимной торговли до 30 млрд долл. США «в ближайшей перспективе». Позднее, на уровне правительств, этот горизонт был конкретизирован: к 2030 году. Для достижения поставленной цели в декабре 2024 года Россия и Узбекистан утвердили «дорожную карту» по увеличению взаимной торговли к 2030 году до 30 млрд долл. США [9]. Дополнительно действует Совместный план действий на 2024-2030 годы, обсуждаемый в рамках Межправительственной комиссии, который предусматривает промышленную кооперацию, развитие транспортной инфраструктуры, упрощение таможенных процедур и поддержку взаимных инвестиций.

При этом позитивная динамика сопровождается рядом нерешённых вопросов. Во-первых, структура торговли остаётся относительно узкой: в экспорте Узбекистана преобладают текстиль и продовольствие, а в поставках России – минеральные продукты и металлы. Во-вторых, сохраняются инфраструктурные ограничения: узкие места на железнодорожных маршрутах, недостаток мощностей для перевозки скоропортящихся грузов, задержки при прохождении пограничных процедур. В-третьих, нетарифные барьеры и различия в технических требованиях ограничивают доступ новых товаров на рынки двух стран. Наконец, усиливается конкуренция со стороны третьих государств, прежде всего Китая и Турции, которые активно укрепляют своё присутствие на узбекском рынке.

Таким образом, целевой ориентир в 30 млрд долл. США к 2030 году является амбициозной для достижения задачей. Её реализация потребует не только опоры на сложившуюся динамику, но и преодоления выявленных структурных и институциональных ограничений, а также активного использования нереализованного экспортного потенциала в энергетике, агропроме, текстильной и машиностроительной отраслях.

*Динамика и структура взаимной торговли.* Взаимная торговля России и Узбекистана в 2015-2024 годах показала устойчивый рост, но при сохранении серьёзных дисбалансов в структуре. При этом положительная динамика не снимает вопросов о структуре торговли и её устойчивости. Ключевой особенностью узбекского экспорта остаётся его высокая концентрация в нескольких позициях. Почти половину (47,2 %) составляют текстиль и обувь. Вторая по

значимости группа – продовольствие и сельхозпродукция (27,8 %), что отражает традиционное преимущество республики в агропроме. Металлы и изделия дают 9,2 %, химическая продукция – 6,7 %, а машины и оборудование – всего 5,5 % [3].

Структура экспорта Узбекистана в Россию остаётся уязвимой: доминирование текстиля делает её зависимой от колебаний спроса и цен на мировых рынках. Более того, производство хлопка-сырца в стране сокращается, что ограничивает сырьевую базу для текстильной отрасли. В то же время сегменты торговли с более высокой добавленной стоимостью – машиностроение, готовая продукция АПК, химия – пока развиты недостаточно. Импорт имеет более диверсифицированную структуру. На первом месте находятся минеральные продукты (32,2 %), обеспечивающие энергопотребности республики. Далее следуют металлы (19,1 %), продовольствие (14,3 %), древесина и целлюлозно-бумажные товары (10,9 %). Сопоставимые доли занимают машины и оборудование (10,6 %) и химическая продукция (10,6 %) [3].

Таким образом, Россия остаётся ключевым поставщиком сырья и полуфабрикатов, необходимых для функционирования экономики Узбекистана. Однако доля продукции машиностроения и химии в импорте не соответствует реальному спросу. Согласно зеркальной статистике, потребности Узбекистана в оборудовании и промышленной химии во многом покрываются поставками из Китая и Турции, что снижает возможности России закрепить позиции в этих сегментах.

*Оценка нереализованного экспортного потенциала.* Для выявления возможностей наращивания взаимной торговли между Россией и Узбекистаном применена модифицированная методология оценки экспортного потенциала, адаптированная к условиям внешнеэкономической турбулентности последних лет.

В отличие от стандартного подхода Международного торгового центра (ИТЦ) [6], основанного на производстве трёх факторов – предложения, спроса и простоты торговли, – данная методика учитывает ряд дополнительных корректировок:

- структурные ограничения, связанные с изменением торговых потоков после 2022 года;
- влияние тарифных барьеров и расстояний с использованием обновлённых эластичностей по отдельным товарным позициям;
- ограниченность производственных мощностей, которая вводится как корректирующий фактор к прогнозируемому приросту экспорта;
- разделение стран-партнёров по группам (санкционные и нейтральные/дружественные), что позволяет учитывать асимметрию доступа к мировым рынкам.

В упрощённой форме показатель экспортного потенциала рассчитывается как:

$$EP_{ijk} = Supply_{ik}^{EP} \times Demand_{ijk} \times Easiness_{ij}, \quad (1)$$

где *Supply* отражает конкурентоспособное предложение экспортёра, скорректированное на внутренний спрос и тарифные преимущества; *Demand* – потенциальный спрос импортёра с учётом роста ВВП и эластичности импорта; *Easiness* – простота выхода на рынок, основанная на текущих объёмах торговли по сравнению с «наивным прогнозом» – простым методом прогнозирования, когда значение показателя на будущий период принимается равным его последнему наблюдавшемуся значению.

*Нереализованный экспортный потенциал* определяется как положительная разница между оценочным потенциалом и фактическим экспортом, скорректированная на производственные возможности:

$$Unrealized\_potential_{ijk} = EP_{ijk} - \min(y_{ijk}, EP_{ijk}). \quad (2)$$

Такой подход позволяет избежать завышенных оценок и учитывать реальные ограничения экономики.

Использование модифицированной методики обеспечивает более точные результаты в условиях перестройки торговых потоков и даёт возможность выделить сектора, где существует наибольший резерв для увеличения двусторонних поставок.

Согласно результатам расчетов по модифицированной методологии, совокупный объём нереализованного экспортного потенциала России на рынке Узбекистана составляет 5,36 млрд долл. США, что соответствует 80,3 % прироста относительно уровня 2023 года. (см. Таблицу 1).

Наибольший вклад в прирост потенциальных поставок обеспечивают четыре укрупнённые товарные группы.

1. Древесина и целлюлозно-бумажные изделия (ТН ВЭД 44-49) – 1046,5 млн долл. США. (+135,3 %). Вы-

сокий результат объясняется структурным дефицитом древесины в Узбекистане и значительным спросом на пиломатериалы, фанеру и плиты MDF в связи с ростом строительного сектора.

2. Металлы и изделия из них (ТН ВЭД 71-83) – 1477,5 млн долл. США (+85,5 %). Данный сегмент отражает потребности экономики Узбекистана в трубной продукции, полуфабрикатах из стали и медных изделиях для реализации инфраструктурных и промышленных проектов.

3. Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырьё (ТН ВЭД 01–24) – 1227,5 млн долл. США (+128,2 %). Наибольший потенциал связан с расширением экспорта детского питания, сахара и кондитерских изделий.

4. Машины, оборудование и транспортные средства (ТН ВЭД 84-90) – 914,5 млн долл. США (+89,2 %). Потенциал связан с модернизацией промышленного сектора Узбекистана и спросом на технологическое оборудование.

Детализация на уровне отдельных товарных позиций подтверждает значительные резервы. Так, в продовольственном сегменте наибольший потенциал демонстрируют готовое детское питание (146,2 млн долл. США), сахар (118,4 млн долл. США) и шоколадные изделия (112,1 млн долл. США). В группе древесины – лесоматериалы из сосны (343,2 млн долл. США) и древесно-стружечные плиты (125,3 млн долл. США). Среди металлов и изделий лидируют трубы для нефтегазопроводов (188,5 млн долл. США) и продукты прямого восстановления железа (172,8 млн долл. США).

Таким образом, структура российского потенциала в Узбекистане отражает высокую концентрацию в капиталоемких секторах – металлы, древесина и машиностроение, а также в традиционно чувстви-

Таблица 1

**Нереализованный экспортный потенциал России в Узбекистан**

Код ТН ВЭД	Укрупнённая группа	Потенциал, млн долл. США
01-24	Продовольствие и сельхозсырьё	1227,5
25-27	Минеральные продукты*	21,1
28-40	Химическая продукция, каучук	577,4
41-43	Кожевенное сырьё и изделия	0,1
44-49	Древесина и ЦБИ	1046,5
50-67	Текстиль и обувь	7,9
71-83	Металлы и изделия	1477,5
84-90	Машины и транспорт	914,5
Прочие	Прочие товары	82,5
Итого	–	5355,0

\*Оценка исключает договорённости о поставках природного газа

Источник: оценки авторов.

тельной для двусторонних отношений продовольственной группе.

Суммарный объём нереализованного экспортного потенциала Узбекистана на российском рынке оценивается в 4,73 млрд долл. США, что соответствует 155,0 % прироста относительно уровня 2023 года (см. Таблицу 2).

Наибольшие перспективы связаны с пятью укрупнёнными товарными группами.

1. Текстиль, текстильные изделия и обувь (ТН ВЭД 50-67) – 2204,7 млн долл. США (+142,4 %). Экспортный потенциал базируется на устойчивом конкурентном преимуществе Узбекистана в производстве хлопка и развитой лёгкой промышленности.

2. Продовольственные товары и сельхозсырьё (ТН ВЭД 01-24) – 1161,2 млн долл. США (+186,1 %). В первую очередь речь идёт о свежих фруктах и овощах (персики, виноград, томаты, черешня).

3. Продукция химической промышленности и каучук (ТН ВЭД 28-40) – 608,9 млн долл. США (+158,9 %). Сюда входят удобрения, полимеры и катализаторы.

4. Машины, оборудование и транспортные средства (ТН ВЭД 84-90) – 317,1 млн долл. США (+143,3 %). Доля приходится на нишевые сегменты – бытовую технику и электрооборудование.

5. Кожевенное сырьё и изделия (ТН ВЭД 41-43) – 23,3 млн долл. США (+251,8 %). Несмотря на относительно небольшую абсолютную величину, темпы роста демонстрируют значительный потенциал в развитии отрасли.

По отдельным позициям наибольшие значения фиксируются для персиков (166,2 млн долл. США), винограда (119,2 млн долл. США), лука (63,3 млн долл. США) и трикотажных изделий: майки и футболки (507,6 млн долл. США), свитеры и пуловеры (304,7 млн долл. США).

В химической группе ключевыми позициями выступают полиэтилен высокой плотности (130,2 млн

долл. США) и катализаторы на основе драгоценных металлов (50,2 млн долл. США). В металлах и изделиях – трубы и фитинги из меди (151,5 и 23,7 млн долл. США соответственно).

Таким образом, структура потенциала Узбекистана ориентирована преимущественно на традиционные отрасли специализации (текстиль, плодоовощная продукция), что формирует основу для устойчивого экспорта, но также включает новые направления – химическую продукцию и машиностроение.

Суммарный нереализованный экспортный потенциал двусторонней торговли оценивается в 10 млрд долл. США, что эквивалентно одной трети от целевого ориентира в 30 млрд долл. США к 2030 году.

При этом потенциал России сосредоточен в капиталоемких секторах (металлы, машины, древесина), тогда как Узбекистан опирается на трудоёмкие и аграрные сегменты (текстиль, плодоовощная продукция). Такая взаимодополняемость товарных структур создаёт объективные предпосылки для значительного расширения торговли.

*Барьеры и ограничения в развитии торгово-экономического сотрудничества России и Узбекистана.* Несмотря на высокий потенциал расширения торговли, её развитие сдерживается целым рядом барьеров. Они носят не только общий характер, связанный с международной конъюнктурой, но и отражают специфические условия российско-узбекского взаимодействия.

*Техническое регулирование и сертификация* остаются одним из наиболее чувствительных факторов. Российские товары, имеющие сертификаты ЕАЭС, должны проходить в Узбекистане повторное подтверждение соответствия [1]. Примером служит *молочная продукция*: каждая партия подлежит дополнительным лабораторным испытаниям, что увеличивает срок выхода товара на рынок на 3-4 недели.

Таблица 2

Нереализованный экспортный потенциал Узбекистана в Россию

Код ТН ВЭД	Укрупнённая группа	Потенциал, млн долл. США
01-24	Продовольствие и сельхозсырьё	1161,2
25-27	Минеральные продукты	13,7
28-40	Химическая продукция, каучук	608,9
41-43	Кожевенное сырьё и изделия	23,3
44-49	Древесина и ЦБИ	6,7
50-67	Текстиль и обувь	2204,7
71-83	Металлы и изделия	239,8
84-90	Машины и транспорт	317,1
Прочие	Прочие товары	158,4
Итого	–	4733,9

Источник: оценки авторов.

Аналогичные процедуры действуют для *фармацевтических препаратов и медицинского оборудования*: требуется не только признание сертификатов, но и повторная регистрация, зачастую с проведением локальных испытаний. В сегменте *электротехнической продукции* сертификация возможна только в аккредитованных узбекских лабораториях, что ограничивает российских поставщиков. Эти барьеры фактически ведут к удорожанию конечной продукции и делают российский экспорт менее конкурентоспособным по сравнению, например, с китайскими аналогами, которые зачастую имеют преференциальный доступ.

Существенные препятствия связаны и с *ограничениями на экспорт из России*. В 2024-2025 годах действовали квоты на минеральные удобрения (карбамид, аммиачная селитра) [2], что ограничивало поставки на узбекский рынок, испытывающий высокий спрос со стороны аграрного сектора. Запрет на экспорт необработанных лесоматериалов снизил возможности поставок пиловочника, востребованного в Узбекистане для производства плитных материалов. В сфере трубной продукции ограничения на экспорт обсадных и магистральных труб препятствовали заключению долгосрочных контрактов по реализации инфраструктурных проектов в нефтегазовом секторе. Таким образом, часть барьеров формируется не на стороне партнёра, а во внутренней политике России, что объективно снижает возможности использования нереализованного потенциала.

*Транспортно-логистические узкие места* продолжают оставаться одним из основных факторов риска. Дополнительным ограничением стала недостаточная пропускная способность железнодорожных линий из Казахстана в Узбекистан, загруженность погранперехода Сарыагаш и отдельных участков на узбекской территории [4]: простои вагонов достигали недели. Автомобильные пункты пропуска демонстрировали перегрузку: в пиковые периоды ожидание фур составляло 30-40 часов. В условиях, когда конкуренты активно используют альтернативные маршруты (например, через Каспий), это снижает привлекательность «прямых» российско-узбекских цепочек поставок.

Не менее значимым фактором выступает *сезонность экспортных потоков*. Так, в июле–сентябре фиксируется резкий рост поставок плодоовощной продукции из Узбекистана в Россию. В это время тарифы на перевозки увеличиваются, а логистическая инфраструктура перегружается. В межсезонье же мощности простаивают, что мешает созданию устойчивых логистических схем и сдерживает развитие специализированных операторов.

*Финансово-валютные ограничения* также имеют существенное значение. Около 30 % расчетов приходилось на доллары США и другие иностранные ва-

люты, что вызывает зависимость от корреспондентских банков третьих стран. В результате компании сталкивались с задержками платежей до 2-3 недель. Использование рубля и сума пока носит ограниченный характер: расчёты в национальных валютах применяются точно и не покрывают весь спектр контрактов. Кроме того, отсутствует развитая система страхования экспортных контрактов, что ограничивает участие в торговле малого и среднего бизнеса.

*Таможенно-административные барьеры* тоже оказывают отрицательное влияние. Российские экспортеры отмечают различия в интерпретации кодов ТН ВЭД, что приводит к доначислению пошлин и НДС. В ряде случаев требуется обязательная локализация упаковки на территории Узбекистана, например, для продуктов питания или бытовой химии, что вынуждает компании дополнительно инвестировать в производственные линии или искать локальных партнёров [5]. Время прохождения таможенных процедур также варьируется: от 1-2 дней для простых партий до недели для сложных грузов, что снижает предсказуемость цепочек поставок.

Наконец, остаются *инфраструктурные ограничения*, в т. ч. на узбекской стороне. Дефицит современных складов временного хранения и холодильных мощностей ограничивает возможности по хранению и переработке скоропортящейся продукции.

Сохраняется отставание в *цифровизации таможенных процедур* – часть документооборота все еще ведётся в бумажной форме, что замедляет оформление грузов и повышает административные издержки.

В целом, достижение целевого уровня товарооборота в 30 млрд долл. США к 2030 году предполагает комплексный подход, включающий институциональные, инфраструктурные и финансовые меры. При этом особое значение имеет ориентация на те направления, которые отражены в оценке нереализованного экспортного потенциала и соответствуют запросам рынков обеих стран.

Одним из ключевых элементов остаётся гармонизация технических требований и процедур сертификации. В настоящее время ряд российских товаров, включая продукцию пищевой и фармацевтической отраслей, подлежит дополнительному подтверждению соответствия в Узбекистане, даже при наличии сертификатов ЕАЭС. Это удлинняет сроки выхода на рынок и увеличивает расходы участников торговли. Введение механизма взаимного признания сертификатов могло бы снизить такие издержки. Применительно к молочной продукции это позволило бы ускорить поставки на 2-3 недели и уменьшить совокупные затраты производителей. Подобные решения представляются востребованными и для электротехнического оборудования, где дублирование испытаний также сохраняется.

Не менее важной задачей выступает адаптация отдельных внутренних режимов на российской стороне, которые в отдельных случаях ограничивают возможности расширения торговли. Так, экспортные квоты на минеральные удобрения (карбамид, аммиачная селитра) создают определённые рамки для поставок востребованной продукции в аграрный сектор Узбекистана. Аналогично, установленные правила вывоза древесины в необработанном виде сокращают возможности для экспорта полуфабрикатов, необходимых для мебельной и строительной промышленности республики. В сегменте трубной продукции также сохраняется необходимость дополнительных межправительственных договорённостей, чтобы обеспечить стабильность поставок для энергетических и инфраструктурных проектов.

Важным направлением является развитие транспортно-логистической инфраструктуры, расширение мощностей для обработки и хранения скоропортящейся продукции, например, создание оптово-распределительных центров в Ташкенте и Самарканде с холодильными установками. Дополнительным фактором может стать расширение пропускной способности железнодорожных линий из Казахстана в Узбекистан, а также по его территории, что снизит нагрузку на погранпереход Сарыагаш [4] и позволит перераспределить растущие грузопотоки.

В области финансовых механизмов сохраняется зависимость от операций в долларах США. В 2024 году доля расчетов в национальных валютах составляла около 70 %, остальная часть в основном приходилась на доллары США [7]. Это обуславливало необходимость использования расчётов через корреспондентские банки третьих стран и приводило к задержкам платежей. Расширение практики расчётов в национальных валютах, рублях и сумах, в рамках сотрудничества между Национальным банком Узбекистана и российскими финансовыми институтами может повысить предсказуемость расчётов. Дополнительным направлением может стать создание клирингового центра для операций в нацвалютах и развитие механизмов страхования экспортных контрактов, что позволит вовлечь в торговлю более широкий круг компаний, включая малый и средний бизнес.

Особое внимание заслуживает формирование секторальных приоритетов и кооперационных проектов. В металлургии и машиностроении перспективно развитие совместных производств на базе российских полуфабрикатов и технологий, что позволит удовлетворять потребности узбекской экономики в трубной продукции и оборудовании. В аграрном секторе важное значение имеет организация перерабатывающих мощностей для плодоовощной продукции с последующим экспортом в Россию, что сни-

зит долю потерь и повысит добавленную стоимость. В текстильной отрасли потенциал связан с углублением кооперации и производством готовых изделий, ориентированных на российский рынок. В древесной промышленности возможно создание совместных предприятий по выпуску плитных материалов и мебели, где Россия будет поставщиком сырья, а Узбекистан – производственной площадкой.

Проведённый анализ российско-узбекской торговли показал, что потенциал дальнейшего расширения двусторонних поставок выходит далеко за пределы текущих показателей. Совокупный объём нереализованного экспортного потенциала оценивается в 10 млрд долл. США, что эквивалентно одной трети целевого ориентира. При этом наблюдается чёткая взаимодополняемость: Россия располагает возможностями наращивания экспорта капиталоемкой продукции (металлы, машины, древесные полуфабрикаты, продовольствие), тогда как Узбекистан укрепляет позиции в трудоёмких и аграрных сегментах (текстиль, плодоовощная продукция, отдельные виды химической продукции). Такая структура формирует основу для устойчивого роста и диверсификации торговли.

Однако практическая реализация этого потенциала связана с рядом ограничений. Ключевыми остаются институциональные и регуляторные барьеры: различия в технических стандартах, необходимость дублирования сертификаций, а также отдельные экспортные квоты на российской стороне. Инфраструктурный фактор также играет заметную роль: узкие места на железнодорожных маршрутах, нехватка рефрижераторных мощностей и перегруженность отдельных логистических узлов напрямую влияют на объёмы и ритмичность торговли. Финансово-валютная зависимость от расчётов в долларах США дополняет картину, увеличивая транзакционные издержки.

Выход на целевой показатель в 30 млрд долл. США к 2030 году требует не только снятия этих ограничений, но и качественного обновления форматов сотрудничества. Гармонизация технических требований и взаимное признание сертификатов способны ускорить доступ продукции на рынки. Совместные инфраструктурные проекты – от развития транспортных маршрутов, до создания распределительных центров – будут ключевыми для сокращения логистических издержек. Переход к более широкому использованию национальных валют в расчётах обеспечит предсказуемость и снизит внешние риски. Важным элементом становится и запуск кооперационных производств, позволяющих закрепить торговые потоки в средне- и долгосрочной перспективе, развитие интеграционного взаимодействия, особенно по линии ЕАЭС.

Список литературы

1. Постановление Президента Республики Узбекистан от 02.11.2019 № ПП-4505 «О мерах по повышению эффективности исполнения актов законодательства на основе современных механизмов правового мониторинга» [Электронный ресурс]. URL: <https://lex.uz/ru/docs/5249376> (дата обращения 19.09.2025).
2. Постановление Правительства РФ от 02.10.2025 № 1516 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alta.ru/images/news/files/2025/118937/PP-601.pdf> (дата обращения 20.09.2025).
3. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. [Электронный ресурс]. URL: <https://stat.uz/ru/> (дата обращения 12.09.2025).
4. *Винокуров Е., Амангельды С., Ахунбаев А., Забоев А., Кузнецов А., Малахов А.* (2024) Евразийский транспортный каркас. Доклад 24/6. Алматы: Евразийский банк развития [Электронный ресурс]. URL: <https://eabr.org/upload/iblock/6ce/Evraziyskiy-transportnyy-karkas.pdf> (дата обращения 19.09.2025).
5. Внимание экспортерам: в Узбекистане обновили требования к упаковке [Электронный ресурс]. URL: <https://upackunion.ru/novosti/mirovye-trendy/vnimanie-eksporteram-v-uzbekistane-obnovili-trebovaniya-k-upakovke/> (дата обращения 19.09.2025).
6. Международный торговый центр ITC Export Potential Map [Электронный ресурс]. URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/> (дата обращения 27.09.2025).
7. Мишустин сообщил, что расчеты в нацвалютах РФ и Узбекистана составили 70% [Электронный ресурс]. URL: <https://finance.mail.ru/2024-09-10/mishustin-soobschil-cto-raschety-v-nacvalyutah-rf-i-uzbekistana-sostavili-70-62733060/> (дата обращения 14.09.2025).
8. Российский рубль укрепляет позиции в торговле Узбекистана: доля достигла 15% [Электронный ресурс]. <https://investfuture.ru/articles/rossiyskiy-rubl-ukreplyaet-pozitsii-v-torgovle-uzbekistana-dolya-dostigla-15-1167055331> (дата обращения 15.09.2025)
9. Россия и Узбекистан утвердили «дорожную карту» по увеличению взаимной торговли к 2030 году до 30 млрд долларов [Электронный ресурс]. [https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya\\_i\\_uzbekistan\\_utverdili\\_dorozhnyuyu\\_kartu\\_po\\_uvelicheniyu\\_vzaimnoy\\_torgovli\\_k\\_2030\\_godu\\_do\\_30\\_mlrd\\_dollarov.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya_i_uzbekistan_utverdili_dorozhnyuyu_kartu_po_uvelicheniyu_vzaimnoy_torgovli_k_2030_godu_do_30_mlrd_dollarov.html) (дата обращения 22.09.2025).

References

1. Resolution of the President of the Republic of Uzbekistan dated November 2, 2019 № PP-4505 «On measures to improve the efficiency of legislative enforcement based on modern legal monitoring mechanisms» [Electronic resource]. Available at: <https://lex.uz/ru/docs/5249376> (accessed: 19.09.2025). (In Russian).
2. Restrictions on the import and export of goods from unfriendly countries have been extended until the end of 2027. Resolution of the Government of the Russian Federation dated October 2, 2025 № 1516 «On Amendments to Certain Acts of the Government of the Russian Federation» [Electronic resource]. Available at: <https://www.alta.ru/images/news/files/2025/118937/PP-601.pdf> (accessed: 20.09.2025). (In Russian).
3. Agency of Statistics under the President of the Republic of Uzbekistan [Electronic resource]. Available at: <https://stat.uz/ru> (accessed: 12.09.2025). (In Russian).
4. *Vinokurov E., Amangeldy S., Akhunbaev A., Zaboev A., Kuznetsov A., Malakhov A.* (2024) *Eurasian transport framework. Report 24/6.* Almaty: Eurasian Development Bank [Electronic resource]. Available at: <https://eabr.org/upload/iblock/6ce/Evraziyskiy-transportnyy-karkas.pdf> (accessed: 19.09.2025). (In Russian).
5. Attention exporters: Uzbekistan has updated packaging requirements [Electronic resource]. Available at: <https://upackunion.ru/novosti/mirovye-trendy/vnimanie-eksporteram-v-uzbekistane-obnovili-trebovaniya-k-upakovke/> (accessed: 19.09.2025). (In Russian).
6. International Trade Center ITC Export Potential Map [Electronic resource]. Available at: <https://exportpotential.intracen.org/en/> (accessed: 27.09.2025). (In Russian).
7. Mishustin reported that settlements in the national currencies of the Russian Federation and Uzbekistan accounted for 70 % [Electronic resource]. Available at: <https://finance.mail.ru/2024-09-10/mishustin-soobschil-cto-raschety-v-nacvalyutah-rf-i-uzbekistana-sostavili-70-62733060/> (accessed: 14.09.2025). (In Russian).
8. The Russian ruble is strengthening its position in Uzbekistan's trade: its share has reached 15 % [Electronic resource]. Available at: <https://investfuture.ru/articles/rossiyskiy-rubl-ukreplyaet-pozitsii-v-torgovle-uzbekistana-dolya-dostigla-15-1167055331> (accessed: 15.09.2025). (In Russian).
9. Russia and Uzbekistan have approved a roadmap to increase mutual trade to \$30 billion by 2030 [Electronic resource]. Available at: [https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya\\_i\\_uzbekistan\\_utverdili\\_dorozhnyuyu\\_kartu\\_po\\_uvelicheniyu\\_vzaimnoy\\_torgovli\\_k\\_2030\\_godu\\_do\\_30\\_mlrd\\_dollarov.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/rossiya_i_uzbekistan_utverdili_dorozhnyuyu_kartu_po_uvelicheniyu_vzaimnoy_torgovli_k_2030_godu_do_30_mlrd_dollarov.html) (accessed: 22.09.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 25.09.2025

Received: 25.09.2025

Статья поступила после рецензирования: 19.10.2025

Revised: 19.10.2025

Статья поступила для публикации: 23.10.2025

Accepted: 23.10.2025

УДК 658.01

**Кушнир Андрей Михайлович,**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента, Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство); профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; профессор кафедры таможенного права и организации таможенного дела, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Ku7@bk.ru

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДА

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты использования систем электронного документооборота в современных фирмах. Проведен анализ противоречий между возможностями повышения эффективности бизнес-процессов за счет снижения логистических и организационных издержек, с одной стороны, и необходимостью обеспечения безопасности и увеличения соответствующих расходов, с другой. Автор отмечает и аргументирует примат позитивного влияния электронного документооборота на прибыльность организаций. В работе подчеркнуто, что за счет электронного документооборота можно сократить время принятия решений, согласования и утверждения документов, ускорить реализацию бизнес-процессов, сократить или свести к нулю бумажный документооборот, минимизировать офисные издержки, сократить логистические затраты и повысить эффективность функционирования бизнеса в целом.

**Ключевые слова:** эффективность бизнеса, электронный документооборот, AI-технологии, управление бизнес-процессами, транзакционные издержки.

**Для цитирования:** Кушнир А.М. Организационно-экономический механизм повышения эффективности функционирования организаций в условиях цифрового перехода // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 30-33.

**Andrei M. Kushnir,**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Economics and Management, The Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art); Professor at the Department of Mass Communications and Media Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; Professor at the Department of Customs Law and Customs Administration, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Ku7@bk.ru

## ORGANIZATIONAL MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Abstract.** The article discusses the theoretical aspects of the use of electronic document management systems in modern companies. The analysis of contradictions between the possibilities of increasing the efficiency of business processes by reducing logistical and organizational costs and the need to ensure security and increase related costs is carried out. The author notes and argues for the priority of the positive impact of electronic document management on the profits of firms. The paper notes that due to electronic document management, it is possible to reduce the time for decision-making, approval of documents, accelerate the implementation of business processes, reduce paper document management, minimize office and logistical costs and improve business efficiency.

**Keywords:** business efficiency, electronic document management, AI-technologies, business process management, transaction costs.

**For citation:** Kushnir A.M. (2025) Organizational mechanisms for improving the efficiency of organizations in the context of digital transformation // *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 30-33. (In Russian).

В условиях цифровизации, стремительно развивающейся в настоящее время, каждая организация вынуждена менять привычные бизнес-процессы, связанные с функциональным обеспечением своей деятельности. Привычный сотрудникам порядок действий становится рутинным и медленным, неспособным удовлетворять набирающие обороты темпы роста фирм, необходимость обработки всевозрастающего объема поступающей информации и принятия адекватных управленческих решений. При этом неотъемлемой частью функционирования каждой организации является документооборот, обеспечивающий взаимодействие не только с внешними контрагентами в виде договоров, дополнительных соглашений, приложений и закрывающих бухгалтерских документов, но и внутреннюю коммуникацию между структурными подразделениями фирмы [5].

Как известно, значимым драйвером развития соответствующих систем электронного документооборота (далее – ЭДО) как на макро-, так и на микроуровне стала пандемия коронавирусной инфекции. Переход значительной части фирм на удаленный режим потребовал от организаций коренной перестройки ключевых бизнес-процессов [3]. В таких специфических условиях именно электронный документооборот оказался не просто востребованным инструментом решения текущих задач, но и фактически единственным адекватным способом поддержания взаимодействия с поставщиками, заказчиками, сотрудниками, контролирующими органами. За счет электронного документооборота можно сократить время принятия решений, согласования и утверждения документов; ускорить реализацию бизнес-процессов, сократить или свести к нулю бумажный документооборот, минимизировать издержки на бумагу, принтеры, тонеры, сократить логистические затраты и повысить эффективность функционирования бизнеса в целом. Сверх того, при соблюдении определенных правил, за счет электронного документооборота может быть обеспечена защита конфиденциальной информации при ее хранении и распространении документов,

В компаниях с большим количеством персонала зачастую очень сложно добиться быстрого согласования и подписания документа ввиду загруженности соответствующих должностных лиц или отсутствия их на рабочем месте при выполнении задач удаленно. Электронный документооборот позволяет оперативно разрабатывать и утверждать все необходимые документы, ускоряя процесс их передачи на следующие этапы. Также путь документа от запуска и до доставки его контрагенту или в госорганы легко отслеживается при помощи электронных систем. Это позволяет оперативно реагировать на возникающие проблемы и минимизировать соответствующие

риски. Обработка документов сотрудников происходит намного эффективнее при применении системы электронного документооборота: с электронными документами могут работать одновременно несколько пользователей, что позволяет в режиме реального времени проводить консультации, согласовывать позиции, учитывать мнения сторон.

Минимизация количества бумажных документов при взаимодействии с поставщиками и клиентами позволяет сократить расходы компаний. Бесспорно, одной из наиболее затратных статей бизнеса выступают расходы на обеспечение жизнедеятельности управленческих структур. ЭДО позволяет не только снизить расходы бумаги, тонера, картриджей, принтеров, но также сократить расходы на отправку бумажной корреспонденции. В большинстве случаев в результате внедрения электронного документооборота практически все сопутствующие процессы становятся более прозрачными, эффективными и безопасными.

На сегодняшний день процессы цифровой трансформации в определенной мере связаны с использованием технологий искусственного интеллекта (далее – AI). Как показывают многочисленные исследования, использование AI выводит системы ЭДО на качественно иной уровень [2]. Технологии искусственного интеллекта стали довольно действенным инструментом повышения автоматизации управленческих процессов в компаниях в целом и документооборота в частности. Специалисты в этой области выявили несколько способов применения AI в системе электронного документооборота.

Во-первых, возможности автоматического распознавания текстовой, символьной и графической информации обеспечивают проведение предварительного анализа, классификации документов, создание и заполнение шаблонов, карточек, формуляров и их перевод в цифровой вид. В результате значительно снижаются затраты на рутинные операции.

Во-вторых, даже неспециализированные системы AI обеспечивают нахождение схожих документов, установление соответствующих связей, выделение классификационных признаков, реализацию группировок. За счет этого значительно упрощается или автоматизируется обнаружение исходных данных, дублирующих документов, заимствований и другого. Подобный функционал облегчает контекстный поиск, что существенно улучшает документооборот.

В-третьих, не менее важным механизмом оптимизации является поиск противоречий в документах. Изучив огромный массив данных, AI на достаточном уровне обнаруживает не только нестыковки или несоответствия, но и потенциальные уязвимости. Так, если в одном документе указано, что исполнитель использует упрощенную систему налогообложения, а в другом, связанном с ним, будет указана стоимость

с НДС, искусственный интеллект выделит указанное противоречие. Это позволяет оперативно выявлять и исправлять ошибки, связанные с финансовыми или юридическими операциями, и предотвращать потенциальные финансовые риски и нарушения законодательства [4]. Сотруднику, отвечающему за документооборот, намного сложнее выявить расхождения, поскольку для этого он потратит немало времени на изучение каждого пункта в огромном количестве документов. К тому же, существует вероятность человеческого фактора и допущения невнимательности, что приводит к ошибкам в документах. Благодаря использованию искусственного интеллекта риски несоответствия в документах значительно сокращаются, что обеспечивает повышение эффективности бизнес-процессов в целом.

Таким образом, существует значительное число задач, решение которых в системах ЭДО целесообразно проводить с использованием AI:

- контекстный поиск документов, их атрибутов, информации;
- операции по классификации документов и информации, их направление заинтересованным лицам и адресатам;
- генерация контента для заполнения карточек систем ЭДО;
- продуцирование возможных и реальных задач (напоминания, информирование, контроль, оценка и т. п.);
- перевод полученных данных в форматы, удобные для дальнейшего анализа и использования.

Довольно долго считалось, что использование технологий искусственного интеллекта пригодно, в первую очередь, для автоматизации повседневного документооборота [1]. Сегодня очевидно, что их возможности намного шире. При этом максимальный эффект использования AI наблюдается в крупных компаниях. Такое положение закономерно, так как при незначительных переменных издержках эффект масштаба проявляется в них в наибольшей мере.

Как и любая другая инновация, ЭДО обеспечивает не только повышение конкурентных преимуществ, но несет определенные риски, которые в определяющей мере связаны с безопасностью. Поэтому соблюдение правил цифровой гигиены приобретает особую значимость.

Во-первых, обеспечение безопасности должно рассматриваться в качестве системы. Только такой подход может привести к искомым результатам в то время, как реализация отдельных и разрозненных мер, какими бы дорогостоящими они ни были, всегда оставит место для уязвимостей.

Во-вторых, целесообразно систематическое обновление используемых мер (аудита, шифрования, аутентификации, авторизации и т. п.) и их расширение. Дело в том, что сбои в системе информационной безопасности ЭДО могут обернуться не только потерей данных, приостановкой бизнес-процессов, финансовыми издержками на локализацию и устранение проблем, но и потерей контроля над бизнесом со всеми вытекающими отсюда последствиями. Внедрение защитных мер и их проактивный характер может снизить вероятность утечек данных или кибератак.

Необходимо подчеркнуть, что есть сложности и при внедрении самих систем искусственного интеллекта в электронный документооборот. Потребуется значительные ресурсы в реализации технологических задач – как трудовые, способные обеспечить интеграцию процессов, так и материальные, направленные на закупку необходимых лицензий, оборудования и серверов. Проекты, основанные на искусственном интеллекте, требуют значительных временных затрат на реализацию и достижение окупаемости, поэтому такие нововведения не реализуются в короткие сроки, поскольку требуется комплексная диагностика существующих технологий в организации для предотвращения возможных конфликтов между ними и системами искусственного интеллекта. Кроме того, внедрение систем искусственного интеллекта в электронный документооборот не заканчивается на его запуске. В начале эксплуатации системы потребуются техническая и методическая поддержка пользователей.

Подводя итог, можно сделать вывод, что искусственный интеллект становится неотъемлемой частью современных систем, делая их более умными, быстрыми и надежными, что способствует развитию цифровой трансформации бизнеса, а его применение в системе ЭДО обеспечивает минимизацию сопутствующих издержек, ускорение процессов анализа и обработки информации, что представляет существенное конкурентное преимущество.

#### Список литературы

1. Ларин М.В. Документоведение нуждается в новой научной парадигме // Отечественные архивы. 2024. № 4. С. 40-47. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68525598> (дата обращения: 03.12.2025).
2. Лигай О.А., Самотуго И.С. От документа к требованию: технологии перехода // Стандарты и качество. 2025. № 6. С. 36-39. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82413067> (дата обращения: 03.12.2025).
3. Медведев Д.А. Сотрудничество в сфере безопасности в период пандемии нового коронавируса // Россия в глобальной политике. 2020. Т. 18. № 4 (104). С. 8-21. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43142391> (дата обращения: 02.12.2025).

4. Недзвецкий М.Ю., Гоготшвили Д.М., Елфимов А.В., Балванович А.В. Повышение оперативности рассмотрения документов по стандартизации. пример использования современных информационных технологий // Стандарты и качество. 2023. № 9. С. 48-53. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54367676> (дата обращения: 03.12.2025).

5. Попов А.Т., Суслова О.А., Коберницкий А.А., Хмелев А.С. Совершенствование информационного взаимодействия металлургического комбината и операторских компаний // Мир транспорта. 2021. Т. 19. № 4 (95). С. 110-116. DOI: 10.30932/1992-3252-2021-19-4-12

#### References

1. Larin M.V. Document science needs a new scientific paradigm // *National Archives*. 2024. № 4. Pp. 40-47. [Electronic resource]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68525598> (accessed: 03.12.2025). (In Russian).

2. Ligai O.A., Samotugo I.S. From document to requirement: transition technologies // *Standards and quality*. 2025. № 6. Pp. 36-39. [Electronic resource]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82413067> (accessed: 03.12.2025). (In Russian).

3. Medvedev D.A. Cooperation in the field of security during the period of the pandemic coronavirus // *Russia in global politics*. 2020. Vol. 18. № 4 (104). Pp. 8-21. [Electronic resource]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43142391> (accessed: 02.12.2025). (In Russian).

4. Nedzvetskiy M.Yu., Gogotishvili D.M., Elfimov A.V., Balvanovich A.V. Improving the efficiency of reviewing standardization documents. an example of using modern information technologies // *Standards and quality*. 2023. № 9. Pp. 48-53. [Electronic resource]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54367676> (accessed: 03.12.2025). (In Russian).

5. Popov A.T., Suslova O.A., Kobernitsky A.A., Khmelev A.S. Improving information interaction between the metallurgical combine and operator companies // *The world of transport*. 2021. Vol. 19. № 4 (95). Pp. 110-116. DOI: 10.30932/1992-3252-2021-19-4-12

Статья поступила в редакцию: 08.12.2025

Received: 08.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 28.12.2025

Revised: 28.12.2025

Статья поступила для публикации: 30.12.2025

Accepted: 30.12.2025

УДК 336.7

**Макаров Иван Николаевич,**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления имени Н.Г. Нечаева,  
Елецкий государственный университета имени И.А. Бунина, город Елец,  
excellennzz@gmail.com

**Назаренко Владислав Сергеевич,**

старший преподаватель кафедры экономики и финансов, Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации (Липецкий филиал), город Липецк,  
vsnazarenko@fa.ru

**Якушов Юрий Алексеевич,**

старший преподаватель кафедры учета и информационных технологий в бизнесе,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
(Липецкий филиал), город Липецк,  
lip@ranepa.ru

## КОНЦЕПЦИЯ ФИНАНСОВЫХ КЛИМАТИЧЕСКИХ РИСКОВ

**Аннотация.** Человечество оказывает значительное и во многом необратимое влияние на окружающую среду, что отражается в деградации природных систем, в том числе – в антропогенной составляющей изменения климата. Процессы климатических изменений и попытки предотвратить их или адаптироваться к этим изменениям создают новую группу рисков – климатические риски. Данная статья посвящена исследованию влияния климатических рисков на финансовый сектор. В работе на основе изучения отечественных и зарубежных исследований анализируется предметная область климатических рисков, а также выделяются каналы влияния климатических рисков на экономику и финансовый сектор. Определяется, что, помимо стандартного влияния на обострение финансовых рисков, таких, как кредитный, рыночный, страховой, операционный риски, риск ликвидности, данный тип воздействия создает и системные риски для финансового сектора. На основании рассмотренного делается вывод о возможности выделения финансовых климатических рисков в отдельную категорию и необходимости дальнейшего изучения и разработки концепции финансовых климатических рисков.

**Ключевые слова:** климатические риски, финансовые риски, изменение климата, устойчивое развитие, углеродная нейтральность.

**Для цитирования:** Макаров И.Н., Назаренко В.С., Якушов Ю.А. Концепция финансовых климатических рисков // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 34-38.

**Ivan N. Makarov,**

Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Nechaev's Department of Economics and Management,  
Bunin's Yelets State University, Yelets,  
excellennzz@gmail.com

**Vladislav S. Nazarenko,**

Senior Lecturer at the Department of Economics and Finance, Financial University (Lipetsk Branch), Lipetsk,  
vsnazarenko@fa.ru

**Yuri A. Yakushov,**

Senior Lecturer at the Department of Accounting and Information Technology in Business, Russian Presidential  
Academy of National Economy and Public Administration (Lipetsk Branch), Lipetsk city,  
lip@ranepa.ru

## THE CONCEPT OF FINANCIAL CLIMATE RISKS

**Abstract.** Humanity has a significant and largely irreversible impact on the environment, which is reflected in the degradation of natural systems, including the anthropogenic component of climate change. The processes of climate change and attempts to prevent them or adapt to these changes create a new risk group – climate risks. This article is devoted to the study of the impact of climate risks on the financial sector. Based on the study of domestic and foreign studies, the paper analyzes the subject area of climate risks, as well as highlights the channels of influence of climate risks on the economy and the financial sector, in particular. It is determined that in addition to the standard impact on the aggravation of financial risks, such as credit,

market, insurance, operational, and liquidity risks, this type of impact also creates systemic risks for the financial sector. Based on the above, it is concluded that financial climate risks can be classified into a separate category and that further study and development of the concept of financial climate risks is necessary.

**Keywords:** climate risks, financial risks, climate change, sustainable development, carbon neutrality.

**For citation:** Makarov I.N., Nazarenko V.S., Yakushov Yu.A. (2025) [The Concept of Financial Climate Risks] // *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 34-38. (In Russian).

Современный мир полон рисков. Происходящие изменения, вызванные влиянием человечества на окружающую среду, не только приводят к ухудшению среды обитания и деградации природного капитала, но и существенно увеличивают неопределенность для ведения текущей хозяйственной деятельности, а также экономической деятельности в целом.

Сложные социо-природные системы, в которых осуществляется жизнедеятельность человека, включают большое количество элементов и взаимосвязей, что делает очень сложным проведение какой-либо количественной оценки рисков, однако данное обстоятельство не должно создавать ложных иллюзий об их незначительной вероятности или полного отсутствия [4].

Экологические риски являются достаточно обширной категорией, включающей в себя факторы, связанные с изменениями в природных системах. Более подробно методологическая составляющая представлена на Рисунке 1. В этой связи следует отметить, что многими международными и национальными организациями (например, ЕРА) риски, связанные с вопросами экологии, рассматриваются обособлено от рисков, влияющих на здоровье человека.

При этом существенную роль среди всех рисков составляющих, связанных с антропогенным воздействием, оказываемым на природные системы, играют климатические риски.

Если рассматривать экологические риски, как имеющую место возможность получения убытков в связи с происходящей деградацией экосистемы под воздействием жизнедеятельности человечества (аспекты потребления всех типов ресурсов, выбросов загрязняющих веществ, сокращение биоразнообразия, изменения климата), то климатические риски можно рассматривать как совокупность рисков, лежащих в плоскости как последствий экологических рисков, так и реакции на эти изменения. Схематично можно представить в виде Рисунка 2.

Традиционно климатические риски подразделяют на две группы, отличающиеся природой происхождения неопределенности и потенциальных угроз (см. Рисунок 3). Первая – физические риски, эта группа включает риски, связанные с проявлением изменения климата и явлениями, которые могут носить острый / экстремальный / экстренный характер (связанный с разовыми природными явлениями, наносящими существенный ущерб) или хронический /



**Рисунок 1. Сущность экологических рисков и их виды**

Источник: составлено авторами по [4]



**Рисунок 2. Область климатических рисков**

*Источник:* составлено авторами

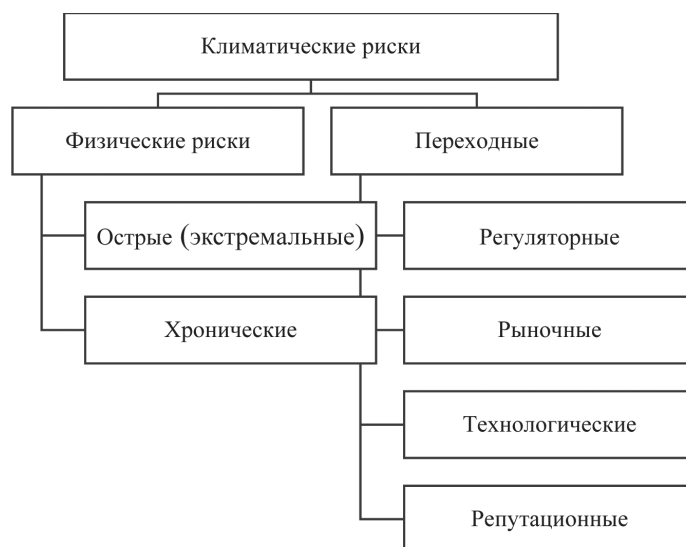
систематический характер, связанный с накоплением воздействия.

Хронические риски оказывают медленный и во многом необратимый эффект, связанный с изменением характеристик температуры, осадков, атмосферы, гидросферы, почвы и так далее. Данный вид рисков оказывает прямое влияние на эффективность целого ряда отраслей и комплексов национальных экономик, а также может влиять на население (в том числе и в плане нагрузки на систему здравоохранения) [6]. Климатические риски оказывают непосредственное влияние на целый ряд аспектов национальной безопасности, в том числе экономической и продовольственной, что отражается в необходимости государственного регулирования предотвращения изменения климата и адаптации к произошедшим изменениям.

Это, в свою очередь, обуславливает существование второй группы климатических рисков – переходных рисков, связанных с процессами предотвращения, регулирования изменений и аспектами

адаптации к изменениям. В данном аспекте важно рассматривать вопросы изменения поведения потребителей, что находит отражение в рыночной составляющей; вопросы разработки и внедрения новых, современных технологий в рамках моделей экономик устойчивого развития, в том числе углеродонейтральной и циркулярной экономики; вопросы репутации в условиях повсеместного тренда на приверженность политике устойчивого развития и публичного принятия обязательств по предотвращению воздействия на климат.

Климатические риски имеют несколько различных каналов воздействия на экономику и на финансовую сферу в частности, что по аналогии с каналами денежно-кредитной политики может быть представлено в виде трансмиссионного механизма [1]. Воздействие при этом может осуществляться как на микроэкономическом уровне, через влияние на домашние хозяйства и бизнес-сообщество, так и сказываться на макроэкономическом уровне, в части суще-



**Рисунок 3. Классификация климатических рисков**

*Источник:* составлено авторами согласно рекомендациям TCFD по [5]



**Рисунок 4. Влияние климатических рисков на финансовый сектор**

Источник: [2]

ственного воздействия на отдельные характеристики национальной экономики. В частности, на домохозяйства климатические риски влияют посредством изменения уровня благосостояния, в первую очередь за счет возможных материальных ущербов (в том числе из-за стихийных бедствий), потери источников дохода или снижения поступлений. Для бизнеса следует выделить: возможность повреждения или потери активов; обесценивания активов и появления периодов простоя; изменения климата и попытки адаптации к нему создают дополнительные издержки, в том числе ввиду новых регуляторных требований; являются основанием для новых масштабных инвестиций или пересмотра имеющихся проектов, а также оказывают влияние на динамику и структуру спроса. В масштабах национальной экономики каналами передачи рисков можно считать необходимость наращивания инвестиций и возможное обесценивание имеющихся капитальных вложений в условиях перехода на новые низкоуглеродные экономические модели. Происходящие изменения могут существенно воздействовать на динамику общего уровня цен в экономике, в том числе в рамках изменения предложения и инфляции издержек производителей. В свою очередь эти факторы в совокупности с потенциальным изменением производительности труда делают все более вероятными масштабные изменения на рынке труда, трансформацию международной торговли, влияют на национальные бюджеты и экономическую политику государств в целом. С точки зрения дальнейшего превращения рисков изменения климата в финансовые риски, NGFS отмечает, что дальнейшее влияние

на финансовую систему происходит через стандартные финансовые риски: кредитный, рыночный, страховой, операционный риски, риск ликвидности [3; 6].

Похожей точки зрения придерживается и Банк России, в то же время дополняя перечень рисков уточнением, что климатические риски создают системные риски для финансового сектора [2]. Схема воздействия климатических рисков на финансовый сектор в трактовке Банка России приведена на Рисунке 4.

В данном случае к таким рискам можно отнести риски увеличения доли крупных заемщиков в процессе трансформации подходов к устойчивому развитию. Как было отмечено выше, такие процессы связаны с дополнительной потребностью в финансовых ресурсах для осуществления инвестиций, что в условиях существующего ограничения западных заимствований и имеющихся предпочтений «ответственных» инвесторов и кредиторов (перетекание финансирования в отрасли и «зеленые» проекты) является дополнительным риском.

Это же создает определенные риски чрезмерно оптимистичного взгляда на «зеленые» проекты и их доходность, а также – на конкурентоспособность подобных инициатив. Здесь важно понимать, насколько оценка таких компаний и проектов соответствует действительности и долгосрочным тенденциям.

Другим риском можно назвать эффект домино, существующий в рамках вторичных эффектов, которым подвержены инвесторы и держатели долговых ценных бумаг компаний или институтов, осуществляющих деятельность, связанную с климатическими рисками (в частности, переходными, так как риски физические

являются более очевидными и учитываются в большей степени), и подверженных рискам заражения.

Таким образом, обозначенное выше влияние климатических рисков на финансовый сектор через изменение финансового положения заемщиков, происходящее под воздействием факторов изменения среды или же мер ответной реакции, создает дополнительные элементы неопределенности для финансовой системы страны, что, на наш взгляд, позволя-

ет говорить о возможности выделения финансовых климатических рисков в отдельную категорию. Ввиду того, что вопросы изменения климата не потеряют своей актуальности в дальнейшем, а скорость этого изменения по ряду исследований будет только нарастать, существует обоснованная необходимость в дальнейшей разработке концепции финансовых климатических рисков и подготовке комплексных планов по их минимизации.

#### Список литературы

1. NGFS Climate Scenarios for central banks and supervisors. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/835354/cc89ec76657c64d1be069de48849bb5/mL/ngfs-climate-scenarios-for-central-banks-and-supervisors-data.pdf> (дата обращения: 08.09.2025).
2. Климатические риски в меняющихся экономических условиях. Банк России. Доклад для общественных консультаций. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/143643/Consultation\\_Paper\\_21122022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/143643/Consultation_Paper_21122022.pdf) (дата обращения: 09.09.2025).
3. Леваков П.А., Баринова В.А., Полбин А.В. Климатические риски и финансовая стабильность: роль центральных банков и выводы для России // Вестник международных организаций. 2023. Т. 18. № 1. С. 204-231. DOI:10.17323/1996-7845-2023-01-09
4. Музалевский А.А. Техногенный и экологический риск в природно-технических системах: учебно-методическое справочное пособие. – СПб.: РГГМУ, 2019. 184 с.
5. Оценка и управление климатическими рисками. [Электронный ресурс]. URL: <https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2021/05/rgur-27-05-2021-v2-klimaticheskie-riski.pdf?ysclid=mk46ownphj798814900> (дата обращения: 07.09.2025).
6. Тоцицкая И. GREEN POLICY BRIEF: Влияние климатических рисков на финансовый сектор. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://research.by/webroot/delivery/files/english/pp/d8c07274a92099d1ffc89017220f351d.pdf> (дата обращения: 05.09.2025).

#### References

1. NGFS Climate scenarios for central banks and supervisors. 2020. [Electronic resource]. URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/835354/cc89ec76657c64d1be069de48849bb5/mL/ngfs-climate-scenarios-for-central-banks-and-supervisors-data.pdf> (accessed: 09.08.2025).
2. Climate risks in changing economic conditions. The Bank of Russia. A report for public consultation. [Electronic resource]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/143643/Consultation\\_Paper\\_21122022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/143643/Consultation_Paper_21122022.pdf) (accessed: 09.09.2025). (In Russian).
3. Levakov P.A., Barinova V.A., Polbinsky A.V. Clinical research and focus on results: the role of banks and withdrawal of funds for Russia // *Bulletin of the International Congress*. 2023. Vol. 18. № 1. Pp. 204-231. DOI: 10.17323/1996-7845-2023-01-09 (In Russian).
4. Muzalevsky A.A. Technogenic and environmental risk in natural and technical systems: an educational and methodological reference manual. St. Petersburg: RGGMU, 2019. 184 p. (In Russian).
5. Assessment and management of climate risks. [Electronic resource]. URL: <https://nokc.org.ru/wp-content/uploads/2021/05/rgur-27-05-2021-v2-klimaticheskie-riski.pdf?ysclid=mk46ownphj798814900> (accessed 07.09.2025). (In Russian).
6. Tochitskaya I. BRIEF INFORMATION ON ENVIRONMENTAL POLICY: The impact of climatic factors on the innovation sector. 2021. [Electronic resource]. URL: <https://research.by/webroot/delivery/files/english/pp/d8c07274a92099d1ffc89017220f351d.pdf> (accessed: 05.09.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 27.11.2025

Received: 27.11.2025

Статья поступила после рецензирования: 21.12.2025

Revised: 21.12.2025

Статья поступила для публикации: 25.12.2025

Accepted: 25.12.2025

**Орлов Александр Викторович,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, Москва, alexandr\_orlof@mail.ru

## СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ BSC КАК ИНСТРУМЕНТ МОНИТОРИНГА БЮДЖЕТНОЙ АВТОНОМИИ И ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА

**Аннотация.** В статье автором рассматриваются методологические основы применения системы сбалансированных показателей для стратегического управления финансовым состоянием региона. Актуальность исследования обусловлена тем, что система сбалансированных показателей (BSC) становится все более востребованным инструментом оценки и повышения бюджетной автономии и финансовой устойчивости регионов России. Усиление значимости данной методики обусловлено необходимостью перехода от реактивного латания бюджетных «дыр» к проактивному стратегическому управлению, где финансовая стабильность выступает не как самоцель, а как фундамент для достижения более высоких общественных результатов. Проблема обеспечения устойчивости финансов регионов на фоне постоянных внешних и внутренних шоков – одна из центральных задач публичного управления. И здесь, по мнению автора, методика Balanced Scorecard (BSC), адаптированная для публичного сектора, может превратиться в «панель управления» бюджетной автономией и финансовой устойчивостью региона. Автор предлагает адаптированную карту BSC, в которой ключевые финансовые индикаторы бюджетной автономии и устойчивости логически выводятся из результатов работы в нефинансовых перспективах: качества услуг населению, эффективности внутренних процессов и инвестиций в развитие. Интеграция этих элементов в единую систему позволяет не только диагностировать текущее состояние, но и прогнозировать финансовые риски, выстраивая причинно-следственные связи между управленческими решениями и их фискальными последствиями. Такой подход трансформирует BSC из инструмента отчетности в платформу для стратегического диалога и принятия обоснованных решений, направленных на укрепление финансового суверенитета региона.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность региона, система сбалансированных показателей (BSC), диагностика рисков, мониторинг, бюджетная автономия, управленческие решения, цифровая платформа.

**Для цитирования:** Орлов А.В. Система сбалансированных показателей BSC как инструмент мониторинга бюджетной автономии и финансовой устойчивости региона // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 39-45.

**Aleksandr V. Orlov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of economic security, finance and economic analysis, Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot, Moscow, alexandr\_orlof@mail.ru

## THE BALANCED SCORECARD (BSC) AS A TOOL FOR MONITORING BUDGETARY AUTONOMY AND FINANCIAL STABILITY OF A REGION

**Abstract.** This article examines the methodological foundations of applying the Balanced Scorecard for the strategic management of a region's financial condition. The relevance of the study is determined by the fact that the Balanced Scorecard (BSC) is becoming an increasingly sought-after tool for assessing and enhancing budgetary autonomy and financial stability in Russian regions. The growing importance of this methodology is driven by the need to transition from reactively «patching» budgetary gaps to proactive strategic management, where financial stability serves not as an end in itself but as a foundation for achieving broader social outcomes. The issue of ensuring the financial sustainability of regions amid constant external and internal shocks is one of the central tasks of public administration. In this context, the author contends that the Balanced Scorecard (BSC) methodology, adapted for the public sector, can become a «control panel» for a region's budgetary autonomy and financial stability. The author proposes an adapted BSC map where key financial indicators of budgetary autonomy and stability are logically derived from performance in non-financial perspectives: the quality of services to the population, the ef-

*efficiency of internal processes, and investment in development. Integrating these elements into a unified system allows not only for diagnosing the current state but also for forecasting financial risks, establishing cause-and-effect relationships between management decisions and their fiscal consequences. This approach transforms BSC from a reporting tool into a platform for strategic dialogue and informed decision-making aimed at strengthening the region's financial sovereignty.*

**Keywords:** regional economic security, Balanced Scorecard (BSC), risk diagnostics, monitoring, budgetary autonomy, management decisions, digital platform.

**For citation:** Orlov A.V. (2025) The threat of economic problems becoming habitual in the context of income inequality and poverty. *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 39-45. (In Russian).

В условиях усложнения социально-экономических процессов и усиления требований к эффективности управления публичными финансами инструменты стратегического менеджмента становятся критически важными для региональных властей [12]. Парадигма управления смещается от простого исполнения бюджетных обязательств к достижению долгосрочных стратегических целей развития территории. В этом контексте концепция Системы сбалансированных показателей (BSC), адаптированная для публичного сектора, предлагает комплексный подход к мониторингу и оценке двух взаимосвязанных категорий: бюджетной автономии, отражающей потенциал собственных доходов, и финансовой устойчивости, характеризующей способность региона стабильно выполнять свои обязательства [7].

Система сбалансированных показателей была изначально разработана Р. Капланом и Д. Нортонем, как инструмент стратегического управления коммерческими организациями [10], однако в последние пятнадцать лет она все чаще адаптируется к нуждам публичного сектора [11; 14]. В условиях растущей бюджетной автономии российских регионов, предоставленной им с 2005-2006 годов и существенно расширенной в 2014-2020 годах [3], возникла объективная потребность в комплексном инструменте, который позволял бы одновременно отслеживать не только традиционные финансовые индикаторы, но и нефинансовые факторы, определяющие долгосрочную финансовую устойчивость территории. Особенно остро этот вопрос встал после 2022 года, когда санкционное давление и изменение структуры доходов федерального и региональных бюджетов поставили многие субъекты РФ на грань потери самостоятельности в принятии расходных решений [6; 19].

При применении BSC к региональным бюджетам стоит проанализировать набор индикаторов, включив не только финансовые показатели (доходы, расходы, долги, трансферты), но и показатели эффективности бюджетных расходов, прозрачности, качества бюджетного управления, а также внутренних процессов и потенциал их развития – например, способность региона к мобилизации доходов, диверсификации экономики, управлению долгами, снижению зависимости от внешних трансфертов. В публичных

организациях BSC выступает как сбалансированная система, где финансовые метрики дополняются «мягкими» – качеством работы, устойчивостью, бизнес-процессами, обучением и развитием [10].

Классическая BSC, трансформируясь под задачи публичного управления, фокусируется не на финансовой прибыли, а на миссии региона по отношению к гражданам. Четыре ключевые перспективы – финансы, клиенты (граждане и бизнес), внутренние процессы, обучение и развитие – выстраиваются в причинно-следственные связи. Финансовая устойчивость и бюджетная автономия в этой системе не являются изолированными индикаторами. Они занимают центральное место в финансовой перспективе, но их состояние прямо зависит от эффективности внутренних административных процессов, качества предоставляемых услуг населению (что влияет на деловую активность и, следовательно, на налогооблагаемую базу) и от инвестиций в человеческий капитал и инновации.

Анализ динамики собственных доходов консолидированных бюджетов субъектов РФ за последние пять лет показывает неоднородную картину, так как прямая корреляция между высокой автономией и общей финансовой устойчивостью не всегда абсолютна [2; 5]. Регион с высокой собственной доходной базой может демонстрировать признаки напряженности из-за чрезмерного роста долговой нагрузки или неэффективных расходов, что отражают такие показатели BSC, как «отношение объема госдолга к собственным доходам» или «удельный вес расходов на управление в общем объеме расходов» [11].

Для мониторинга перспективы «Внутренние процессы» ключевыми могут стать показатели, связанные с качеством управления: доля налоговых и неналоговых доходов, взимаемых в результате мероприятий по администрированию, или среднее время предоставления ключевых государственных услуг бизнесу. В перспективе «Обучение и развитие» отслеживают инвестиции в инфраструктуру и человеческий капитал, которые в стратегическом плане и формируют будущую налоговую базу. Таким образом, BSC позволяет увидеть, как оперативные управленческие решения в сфере образования, здравоохранения или поддержки предпринимательства через цепочку

причинно-следственных связей влияют на финансовый фундамент региона через 3-5 лет [10].

Рассмотрим на примере динамику зависимости региональных бюджетов от федеральных трансфертов – важный косвенный показатель автономии и устойчивости. По данным Счетной палаты, РФ объем межбюджетных трансфертов, перечисленных в 2024 году субъектам РФ из федерального бюджета, по сравнению с 2023 годом, снизился на 7,1 %, что связано со снижением объема перечисленных дотаций – на 13,6 %, иных межбюджетных трансфертов – в 2 раза. При этом отмечается рост субсидий на 11,3 % и субвенций – на 8 % [6]. При этом диапазон различается сильно: в наиболее дотационных, слабых по экономике регионах – республиках Северного Кавказа, Алтае и других – доля трансфертов доходила до 70-85 %, тогда как в нефтегазовых и ресурсодобывающих регионах (например, ЯНАО, ХМАО, Сахалинская обл.) – составляла 2-6 % [5].

В ряде регионов за 2024 год отмечен рост коэффициента автономии до 0,25-0,27, что свидетельствует о тенденции к снижению зависимости от трансфертов. Однако мультипликатор собственного капитала при этом зачастую не превышает значения 1,8, а доля дотационных регионов по-прежнему высока [4].

Ниже приведена упрощенная таблица, иллюстрирующая условную градацию регионов по доле трансфертов и, соответственно, бюджетной автономии (см. Таблицу 1).

Такой срез дает лишь поверхностное представление, однако и он четко показывает: финансовая устойчивость и автономия сильно варьируются, а зависимость от трансфертов остается ключевым фактором у многих регионов.

Здесь BSC дает преимущество: комбинируя количественные (финансовые) и качественные (эффективность управления, долговая нагрузка, инвестиционная активность, диверсификация доходов и другие) показатели – появляется целостная картина финансового здоровья региона.

В последние годы устойчивость региональных бюджетов испытывала давление со стороны внешне-

экономических факторов и внутренних диспропорций, что привело к снижению показателей доходности предприятий и увеличению доли проблемных кредитов [19]. Динамика доходов, расходов, а также совокупного госдолга консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации представлена на Рисунке.

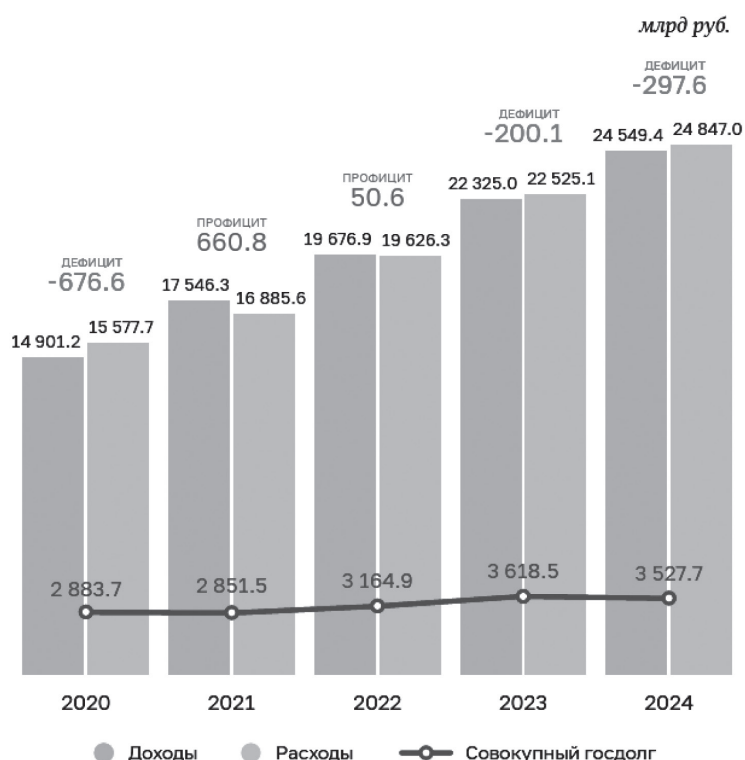
Значительная часть региональных бюджетов все еще остается дефицитной, что ограничивает пространство для финансового маневра и требует совершенствования используемых мониторинговых инструментов [5]. В рамках оценки управления региональными финансами за 2024 год были выявлены различия в динамике ключевых показателей между регионами, отражающие специфику их бюджетной политики и структуры доходов [1]. BSC в этой ситуации позволяет получить комплексное представление об эффективности управления бюджетом, благодаря объединению финансовых и нефинансовых индикаторов. Графическое отображение в форме таблицы, сопоставляющей, например, коэффициент автономии, мультипликатор собственного капитала и долю дефицитных бюджетов среди регионов, показывает, как вариации каждого из показателей влияют на общую финансовую устойчивость субъекта Федерации. Такой анализ позволяет своевременно выявлять отклонения от установленных ориентиров и корректировать стратегические решения и ресурсообеспечение [10].

Опыт внедрения BSC в публичном управлении стран Европы и Северной Америки показывает, что правильно выстроенная карта стратегических целей способна заранее сигнализировать о рисках утраты финансовой автономии за 18-24 месяца до того, как они проявятся в виде секвестра бюджета, или необходимости получения дотаций на выравнивание. В России первые пилотные проекты по внедрению модифицированной системы сбалансированных показателей в органах исполнительной власти субъектов появились в Тюменской области, Республике Татарстан и Пермском крае еще в 2016-2018 годах. Однако до сих пор отсутствует единая методология, адапти-

Таблица 1

**Градация регионов по доле трансфертов и бюджетной автономии**

Категория регионов (по доходности/источникам)	Типичная доля трансфертов в доходах (%)	Примерные риски/проблемы
Высокодотационные, экономически слабые республики	60-85	Сильная зависимость от федерального центра, уязвимость к сокращениям трансфертов, дефицит, долг
Среднерисковые / среднебюджетные регионы	20-50	Колебания: трансферт + собственные доходы – нестабильны; сложность долгосрочного планирования
Ресурсодобывающие, нефтегазовые, экономически развитые	2-6	Сравнительная автономия, но уязвимость к внешним шокам, ценам на сырье, необходимость инвестиций



**Рисунок. Динамика доходов, расходов, а также совокупного госдолга консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации [2]**

рованная именно под задачу сохранения бюджетной автономии [14].

Суть такой адаптации заключается в том, что классические четыре перспективы Каплана-Нортон (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие) дополняются пятой публичной перспективой – «взаимодействие с федеральным центром и устойчивость к внешним шокам».

В финансовой перспективе вместо традиционного ROI или EVA используются три ключевых индикатора автономии: доля собственных доходов в общем объеме доходов бюджета субъекта (коэффициент бюджетной автономии), отношение объема государственного долга к собственным доходам и доля условно утвержденных расходов (не более 5-7 % в устойчивых регионах) [11; 18].

По данным Минфина России на 1 января 2025 года, только 14 субъектов РФ имеют долю налоговых и неналоговых доходов выше 70 % (пороговое значение, принятое многими экспертами для признания региона финансово автономным). Еще 28 регионов балансируют в диапазоне 50-70 %, а остальные 43 зависят от трансфертов более, чем наполовину. При этом динамика за последние три года тревожная: если в 2021 году выделялось 19 регионов с автономией выше 70 %, то к 2025 году их стало 14. Особенно заметное снижение произошло в нефтедобывающих регионах (ЯНАО, ХМАО, Саха-Якутия), где падение мировых цен и изменение налогового законодательства привели

к сокращению собственной доходной базы на 18-27 % [3]. Динамику коэффициента бюджетной автономии можно наглядно проследить на примере пяти российских регионов представляющих различные типы бюджетных систем (донорские, среднеобеспеченные и дотационные), что позволяет выявить показатель межрегиональной дифференциации устойчивости и автономии бюджетов в прогрессивных социально-экономических системах. (см. Таблицу 2)

Главная проблема заключается не в самом факте снижения доли собственных доходов, а в том, что существующие системы мониторинга (отчеты по форме 1-БД, 2-БД, ежеквартальная отчетность в Минфин) фиксируют последствия, а не причины [9; 12]. BSC же позволяет увидеть разрывы в причинно-следственных цепочках задолго до их материализации. Например, снижение индекса качества управления региональными финансами (перспектива «обучение и развитие») на 8-10 пунктов с высокой вероятностью через 12-15 месяцев приводит к росту долга более чем на 15 % собственных доходов.

К числу системных сложностей, выявленных в ходе внедрения BSC в российских регионах, относятся: отсутствие единой федеральной методологии и, как следствие, несопоставимость карт стратегических целей разных субъектов; сопротивление финансовых органов переходу от чисто кассового исполнения бюджета к управлению по результатам; недостаточная автоматизация сбора нефинансовых ин-

Динамика коэффициента бюджетной автономии выбранных субъектов РФ, %

Субъект	2021	2022	2023	2024	2025
город Москва	92,4	91,8	90,2	89,7	89,1
Тюменская область	88,7	82,3	76,4	72,1	69,8
Свердловская область	68,3	65,9	62,7	59,4	57,2
Белгородская область	61,2	63,8	65,1	64,7	64,3
Орловская область	38,9	36,4	34,1	32,8	31,5

дикаторов (например, индекс удовлетворенности населения качеством госуслуг, уровень цифровизации процессов и другие); двойное подчинение главных администраторов доходов и расходов, когда часть показателей находится в зоне ответственности федерального центра [14; 18].

Анализ показывает парадоксальную картину: регионы, которые в 2022-2023 годах активно наращивали расходы на социальную сферу и инфраструктуру за счет временного роста доходов, к 2025 году оказались в зоне риска. В то же время Белгородская область, сохранившая консервативную бюджетную политику, практически не потеряла в автономии, несмотря на близость к зоне СВО и дополнительные расходные обязательства. Необходимость учета специфики региональных бюджетных систем и разнородности хозяйственных структур усложняет формирование релевантных KPI и требует постоянного пересмотра установленных целевых значений. Кроме того, использование шаблонных систем показателей без учета уникальных особенностей конкретной территории приводит к формальному характеру оценки и снижает достоверность результатов [14; 18].

Чтобы преодолеть эти проблемы и сделать BSC действительно жизнеспособным инструментом мониторинга бюджетной автономии и устойчивости, целесообразно предпринять следующие шаги.

Во-первых, создать на уровне субъекта РФ единый стратегический документ, в котором бюджетная автономия и финансовая устойчивость – ключевые цели, а BSC используется как механизм мониторинга и адаптации.

Во-вторых, развивать систему сбора данных: вести учет не только бюджетных величин, но и структурных, институциональных, управленческих показателей – инвестиционная активность, долговая нагрузка, эффективность расходования, диверсификация доходов, налоговая база, доля собственных доходов и другие.

В-третьих, обеспечить прозрачность и регулярность отчетности, с публикацией «финансовых паспортов региона» и промежуточных BSC-отчетов, которые помогут выявлять тенденции и «узкие места» вовремя.

В-четвертых, стимулировать не только количественный, но и качественный рост – через оценку эффективности государственных инвестиций, структуру экономики, снижение долговой зависимости, рост собственной доходной базы, диверсификацию и устойчивое развитие.

С организационной стороны целесообразно пойти по пути создания типовой модели BSC для регионов-доноров, регионов со средней автономией и высокودотационных субъектов. Минфин России мог бы утвердить рекомендованную структуру карты из 22-26 индикаторов (по 4-6 на каждую перспективу), при этом оставив регионам право добавлять до 15 % собственных показателей, учитывающих специфику территории. Важным шагом стало бы включение в соглашения о предоставлении дотаций на выравнивание обязательного раздела о достижении целевых значений по ключевым индикаторам BSC – это создало бы стимулы для регионов сохранять и наращивать автономию.

Не менее значима автоматизация. Опыт Татарстана, где с 2020 года работает единая BI-платформа, интегрирующая данные казначейства, налоговой службы, Росстата и собственных социологических исследований, показывает, что затраты на внедрение окупаются за 2,5-3 года за счет сокращения ошибок прогнозирования доходов на 14-18 % и оптимизации расходов на 4-7 %.

Решение выявленных проблем возможно при условии повышения квалификации региональных специалистов в области бюджетного мониторинга, адаптации моделей BSC к специфике отраслей экономики субъектов и построения четкой системы обратной связи между всеми уровнями управления. Актуализация стратегических целей и корректировка целевых показателей на регулярной основе увеличивает релевантность мониторинга и позволяет своевременно выявлять изменения как в финансовой, так и в социальной составляющей устойчивости регионов. Важно, чтобы разработка системы BSC проводилась с учетом потребностей всех заинтересованных сторон и имеющихся ресурсных ограничений, с акцентом на формирование мостов между стратегическими ориентирами и текущей практикой бюджетного управления.

Таким образом, система сбалансированных показателей, грамотно адаптированная к реалиям регионального управления, представляет собой не просто набор индикаторов, а целостную философию управления, связывающую финансовые ресурсы с социально-экономическими результатами [13; 15]. Она позволяет перевести такие сложные и многогранные категории, как бюджетная автономия и финансовая устойчивость, из плоскости абстрактных лозунгов в плоскость измеримых и управляемых параметров.

Успех ее применения зависит от готовности руководства региона к глубокой трансформации управленческих процессов, отказ от сиюминутных решений в пользу системного стратегического подхода. В конечном итоге, BSC способна стать тем инструментом, который обеспечивает сбалансированность между текущими финансовыми ограничениями и долгосрочными целями развития территории, превращая финансовую устойчивость из ограничивающего фактора в драйвер качественного роста.

#### Список литературы

1. Мониторинг социально-экономического развития субъектов Российской Федерации за январь-сентябрь 2025 года. / Минэкономразвития России. [Электронный ресурс]. URL: [https://economy.gov.ru/material/file/monitoring\\_09\\_2025.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/monitoring_09_2025.pdf) (дата обращения: 28.11.2025).
2. Оперативный доклад о ходе исполнения консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации январь-декабрь 2024 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://share.google/raXrZ9IcwM7PzrQtQ> (дата обращения: 15.08.2025).
3. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов. [Электронный ресурс]. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/10/main/ONBNiTTP\\_\\_2025\\_2027.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/10/main/ONBNiTTP__2025_2027.pdf) (дата обращения: 15.08.2025).
4. Регионы России. Социально-экономические показатели. / Федеральная служба государственной статистики. – Москва: Росстат, 2023. 1120 с.
5. Рейтинг социально-экономического положения субъектов Российской Федерации – 2023 / Под ред. С.Н. Егоренко. – М.: РИА Рейтинг, 2024. 120 с. [Электронный ресурс]. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://edu.dobro.ru/upload/uf/2a3/bgm543ay73tolk1vftzjyh7wwlxwax8.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
6. Баранов В.Л. Диагностика социально-экономической региона в условиях трансформации внешних и внутренних рисков // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 4. С. 15-29.
7. Бурцев В.В. Совершенствование методики оценки экономической безопасности субъекта Российской Федерации / В.В. Бурцев, А.В. Новиков // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17, № 2 (431). С. 34-52.
8. Гапоненко А.Л. Управление экономической безопасностью региона в условиях неопределенности: монография. – М.: Издательство «Экономика», 2023. 248 с.
9. Иванова Н.П., Кузнецов А.С. Система региональных показателей экономической безопасности: методологические основы формирования и применения // Региональная экономика. 2025. Т. 21. № 3. С. 42-58.
10. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – Москва: Олимп-Бизнес, 2003. 320 с. [Электронный ресурс]. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf> (дата обращения: 15.08.2025).
11. Козут А.Е. Управление социально-экономическим развитием региона на основе системы сбалансированных показателей / А.Е. Козут, В.А. Рудь // Региональная экономика: теория и практика. 2020. № 3 (474). С. 45-60.
12. Капканщиков С.Г. Государственное регулирование экономики: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. 486 с.
13. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность: учебник и практикум для вузов. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. 294 с.
14. Лаврентьева Е.А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления развитием муниципального образования // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2018. Т. 13, № 4. С. 78-92.
15. Лапин Е.В. Региональная экономика: устойчивость, риски и механизмы управления. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. 288 с.
16. Ликсонова Д.И. Системный анализ : учебное пособие / Д.И. Ликсонова, А.В. Медведев. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2024. 128 с.
17. Мацкевич Д.А. Основные инструменты обеспечения инновационной безопасности государства // Современные проблемы обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта : Сборник научных статей по итогам межвузовской конференции, Москва, 27 ноября 2019 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2019. С. 116-118.
18. Петрова Е.Г. Модель управления экономической безопасностью региона на основе сбалансированной системы показателей // Науковедение. 2016. № 6. С. 1-12.
19. Сидоров М.И. Исследование экономической безопасности регионов России в условиях нарастающих геополитических угроз // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2023. № 4. С. 73-88.

20. Татаркин А.И. Экономическая безопасность региона: единство теории, диагностики и политики / А.И. Татаркин, Д.С. Львов // Экономика региона. 2019. Т. 15, № 4. С. 1001-1015.

### References

1. Monitoring of Socio-Economic Development of the Subjects of the Russian Federation for January-September 2025 / Ministry of Economic Development of Russia. [Electronic resource]. URL: [https://economy.gov.ru/material/file/monitoring\\_09\\_2025.pdf](https://economy.gov.ru/material/file/monitoring_09_2025.pdf) (accessed: 28.11.2025).
2. Operational Report on the Execution of Consolidated Budgets of the Subjects of the Russian Federation January-December 2024. [Electronic resource]. URL: <https://share.google/raXrZ9IcwM7PzrQtQ> (accessed: 15.08.2025).
3. Main Directions of Budget, Tax, and Customs Tariff Policy for 2025 and the Planning Period of 2026 and 2027. [Electronic resource]. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/10/main/ONBNiTTP\\_\\_2025\\_2027.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/10/main/ONBNiTTP__2025_2027.pdf) (accessed: 15.08.2025).
4. Regions of Russia. Socio-Economic Indicators. / Federal State Statistics Service. – Moscow: Rosstat, 2023. 1120 p.
5. Rating of the Socio-Economic Position of the Subjects of the Russian Federation – 2023 / Ed. by S.N. Egorenko. – M.: RIA Rating, 2024. 120 p. [Electronic resource]. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://edu.dobro.ru/upload/uf/2a3/bgm543ay73tolk1vftzjyh7wwlxwax8.pdf> (accessed: 15.08.2025).
6. Baranov V.L. Diagnostics of the Socio-Economic Region under the Transformation of External and Internal Risks. *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*. 2025. № 4. Pp. 15-29. (In Russian).
7. Burtsev V.V., Novikov A.V. Improving the Methodology for Assessing the Economic Security of a Subject of the Russian Federation. *National Interests: Priorities and Security*. 2021. Vol. 17, № 2 (431). Pp. 34-52. (In Russian).
8. Gaponenko A.L. Managing the Economic Security of a Region under Uncertainty: A Monograph. Moscow: «Ekonomika». Publishing House, 2023. 248 p. (In Russian).
9. Ivanova N.P., Kuznetsov A.S. A System of Regional Indicators of Economic Security: Methodological Foundations of Formation and Application. *Regional Economy*. 2025. Vol. 21. № 3. Pp. 42-58. (In Russian).
10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Moscow: Olimp-Business, 2003. 320 p. [Electronic resource]. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf> (accessed: 15.08.2025). (In Russian).
11. Kogut A.E., Rud V.A. Managing the Socio-Economic Development of a Region Based on the Balanced Scorecard System. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2020. № 3 (474). Pp. 45-60. (In Russian).
12. Kapkanschchikov S.G. State Regulation of the Economy: Textbook and Workshop for Universities. 4th ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2022. 486 p. (In Russian).
13. Kuznetsova E.I. Economic Security: Textbook and Workshop for Universities. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. 294 p. (In Russian).
14. Lavrentyeva E.A. The Balanced Scorecard as a Tool for Strategic Management of Municipal Development. *Perm University Herald. Series: Economics*. 2018. Vol. 13, № 4. Pp. 78-92. (In Russian).
15. Lapin E.V. Regional Economy: Sustainability, Risks and Management Mechanisms. – Saint Petersburg: Piter, 2022. 288 p. (In Russian).
16. Liksonova D.I., Medvedev A.V. Systems Analysis: A Study Guide. – Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2024. 128 p. (In Russian).
17. Matskevich D.A. Main Tools for Ensuring the Innovation Security of the State. Modern Problems of Ensuring the Economic Security of an Economic Entity: Collection of Scientific Articles Based on the Results of the Interuniversity Conference, Moscow, November 27, 2019. Moscow: «Nauchny Konsultant» Ltd., 2019. Pp. 116-118. (In Russian).
18. Petrova E.G. A Model for Managing the Economic Security of a Region Based on the Balanced Scorecard. *Science Studies*. 2016. № 6. Pp. 1-12.
19. Sidorov M.I. Research on the Economic Security of Russian Regions in the Context of Increasing Geopolitical Threats. *Risk: Resources, Information, Supply, Competition*. 2023. № 4. Pp. 73-88. (In Russian).
20. Tatarkin A.I., Lvov D.S. Economic Security of a Region: The Unity of Theory, Diagnostics, and Policy. *Economy of Region*. 2019. Vol. 15, № 4. Pp. 1001-1015. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 05.12.2025

Received: 05.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 29.12.2025

Revised: 29.12.2025

Статья поступила для публикации: 30.12.2025

Accepted: 30.12.2025

УДК 338.24:004.738.5:005.591.6+330.341.1(100+470+571)

**Переверзев Сергей Владиславович,**  
аспирант, Российский новый университет, Москва,  
Pereverzev1968@yandex.ru

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА ПРИМЕНЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью устойчивого функционирования малого и среднего предпринимательства в условиях растущей глобальной конкуренции и цифровой трансформации финансовой среды. Малые предприятия всё чаще сталкиваются с необходимостью внедрения облачных решений, цифровых платёжных инструментов и интеллектуальных технологий для повышения операционной эффективности и адаптации к изменениям внешней среды. При этом различия в институциональных условиях, инфраструктуре и доступности технологий предопределяют неоднородность цифровизации в различных странах, включая Россию, что требует комплексного сравнительного анализа зарубежного и отечественного опыта. Целью работы является выявление ключевых факторов, определяющих успешность цифровой трансформации финансов малого бизнеса, путём сопоставления международной и российской практики. В качестве основного предположения рассматривается взаимосвязь между уровнем институционального развития, зрелостью цифровой инфраструктуры и степенью интеграции технологий в бизнес-процессы малых предприятий. Особое внимание уделено анализу применения облачных платформ, финансово-технологических решений и систем на базе искусственного интеллекта. Методология исследования опирается на контент-анализ научных и прикладных публикаций, систематизацию эмпирических данных, а также сравнительный анализ моделей цифровизации в странах с разным уровнем экономического развития. В исследование включены кейсы Европейского союза, Соединённых Штатов Америки, Китая, Индии, Бразилии, Южно-Африканской Республики и России, что позволило охватить широкий спектр институциональных и инфраструктурных условий. Отдельное внимание уделено барьерам внедрения, включая фрагментарность инфраструктуры, дефицит кадров, регуляторные ограничения и сопротивление со стороны бизнеса. В результате установлено, что наибольшие эффекты цифровизации достигаются в странах с устойчивой государственной политикой, доступной инфраструктурой и поддержкой платформенных решений. Облачные и финтех-сервисы получили широкое распространение за счёт очевидного экономического эффекта, тогда как внедрение интеллектуальных технологий требует специализированных компетенций и поддержки со стороны институтов развития. Выводы исследования подтверждают необходимость системного подхода к цифровой трансформации и подчеркивают значимость международного опыта для формирования эффективной финансовой инфраструктуры в малом бизнесе.

**Ключевые слова:** цифровизация малого бизнеса, финансовые технологии, облачные вычисления, искусственный интеллект, институциональные условия цифровизации, международный сравнительный анализ, цифровая инфраструктура, барьеры внедрения технологий, государственная поддержка.

**Для цитирования:** Переверзев С.В. Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта применения цифровых технологий для оптимизации финансовых решений в условиях высокой конкуренции // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 46-57.

**Sergey V. Pereverzev,**  
Postgraduate, Russian New University, Moscow,  
Pereverzev1968@yandex.ru

## COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN AND DOMESTIC PRACTICES IN THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR OPTIMIZING FINANCIAL DECISION-MAKING IN A HIGHLY COMPETITIVE ENVIRONMENT

**Abstract.** Relevance of the study stems from the need to ensure the sustainable functioning of small and medium-sized enterprises in the context of increasing global competition and the digital transformation of the financial environment. Small

*businesses are increasingly required to adopt cloud-based solutions, digital payment tools, and intelligent technologies to enhance operational efficiency and adapt to external changes. However, disparities in institutional frameworks, infrastructure, and technology accessibility lead to heterogeneous patterns of digitalization across countries, including the Russian Federation, thereby necessitating a comprehensive comparative analysis of foreign and domestic practices. The objective of the study is to identify the key factors that determine the success of digital transformation in the financial management of small businesses through a comparative examination of international and Russian approaches. The core assumption posits a correlation between the level of institutional development, the maturity of digital infrastructure, and the extent of technology integration into business processes. Particular emphasis is placed on the analysis of cloud platforms, financial technology solutions, and systems based on artificial intelligence. The research methodology is based on content analysis of academic and applied publications, the systematization of empirical data, and comparative analysis of digitalization models in countries with varying levels of economic development. The study includes case analyses of the European Union, the United States of America, China, India, Brazil, South Africa, and Russia, thus covering a wide range of institutional and infrastructural contexts. Special attention is devoted to barriers to implementation, including infrastructural fragmentation, shortages of qualified personnel, regulatory constraints, and business resistance. The findings indicate that the most significant effects of digitalization are achieved in countries with consistent public policy, accessible infrastructure, and active support of platform-based solutions. Cloud services and financial technologies have gained widespread adoption due to their tangible economic benefits, whereas the implementation of intelligent systems requires advanced competencies and institutional support. The study underscores the necessity of a systemic approach to digital transformation and highlights the importance of international experience in developing an effective financial infrastructure for small businesses.*

**Keywords:** digitalization of small business, financial technologies, cloud computing, artificial intelligence, institutional conditions for digitalization, international comparative analysis, digital infrastructure, technology adoption barriers, government support.

**For citation:** Pereverzev S.V. (2025) [Comparative analysis of foreign and domestic practices in the use of digital technologies for optimizing financial decision-making in a highly competitive environment] // *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 46-57. (In Russian).

Рост конкурентной нагрузки в глобальной экономике обуславливает необходимость цифровой модернизации финансовых процессов как одного из ключевых факторов устойчивости малых и средних предприятий (далее – МСП). Зарубежные исследования свидетельствуют, что интеграция облачных решений, искусственного интеллекта и аналитических платформ трансформирует подходы к финансовому учёту и внутреннему контролю в МСП. В работе В. Тафры и Й. Вапа-Танкошич раскрыта значимость цифровых инструментов для повышения прозрачности операций, оптимизации издержек и усиления контроля над финансовыми потоками [14]. Анализ, проведённый К. Чабалалой, С. Бояной, Л. Колиси, Б.А. Танго и Л. Матшакой, систематизирует направления применения облачных и интеллектуальных технологий в малом бизнесе и описывает условия, при которых цифровизация способствует устойчивому росту конкурентных преимуществ [5].

Д. Аббас, Д. Бальсалобре-Лоренте, М.А. Амджид, Х. и И. Аль-Сулайти, а также О. Альдереи рассматривают взаимосвязь между цифровыми инновациями, экологическими преобразованиями, рыночной конкуренцией и эффективностью бизнеса [1]. Х. Лу и М.С. Шахарудин подчёркивают роль цифровых решений в формировании устойчивых конкурентных позиций МСП в условиях нестабильной среды [11]. Существенные изменения в системах управлен-

ческого учёта под влиянием облачных вычислений и ИИ отмечаются также в исследовании А. Баррето и соавторов [3]. Распространение финтех-сервисов, по данным Е. Фейена с коллегами, трансформирует структуру финансового сектора, предоставляя МСП новые возможности наряду с повышенными рисками [6]. Несмотря на активное развитие теоретических и прикладных подходов, единая модель влияния цифровизации на МСП отсутствует, что объясняется широкой вариативностью методологических рамок [4; 12]. Указанные обстоятельства обосновывают необходимость проведения сопоставительного анализа зарубежного и отечественного опыта в сфере цифровой трансформации финансов МСП.

В российском контексте цифровизация МСП протекает под воздействием макроэкономической нестабильности, внешнеполитических ограничений и высоких регуляторных требований. Несмотря на это, цифровые инструменты всё чаще рассматриваются как ресурс повышения адаптивности и рыночной устойчивости. Эмпирические исследования фиксируют положительную корреляцию между внедрением аналитических и ИИ-технологий и улучшением ключевых финансовых показателей предприятий: ростом выручки и прибыли, а также сокращением кассовых разрывов. При этом международный опыт демонстрирует значительные различия в темпах и направлениях цифровизации в зависимости от институци-

ональных и инфраструктурных условий. С.Л. Иванов и К.А. Устинова, применяя методы контент-анализа, выделили группы стран с наиболее развитой цифровой экономикой (США, Германия, Франция, Китай, Гонконг) и описали трансферабельные элементы их опыта для российской практики [14]. В связи с этим актуальным становится исследование различий в институциональных рамках, масштабах цифровизации, доступности инфраструктуры и барьерах внедрения в различных юрисдикциях – как в странах с высоко-развитой экономикой, так и в рамках БРИКС и России.

#### Материалы и методы

Основная гипотеза исследования заключалась в предположении, что уровень и эффективность цифровой трансформации финансов малого и среднего бизнеса напрямую зависят от сочетания институциональных условий, зрелости цифровой инфраструктуры, а также доступности и адаптивности конкретных технологий, таких как облачные сервисы, финансовые платформы и системы искусственного интеллекта. Ожидалось, что при прочих равных условиях малые предприятия, интегрировавшие цифровые инструменты в свою финансовую деятельность, демонстрируют более высокую устойчивость и адаптивность в условиях внешней нестабильности и конкуренции. Для проверки гипотезы применялись методы сравнительного анализа, обобщения зарубежного и отечественного опыта, контент-анализа источников, а также систематизация эмпирических данных о масштабах внедрения технологий в различных странах. Отбор кейсов стран с разным уровнем экономического развития (государства Европейского союза, Соединённые Штаты Америки, Бразилия, Индия, Китай, Южно-Африканская Республика и Россия) позволил охарактеризовать структурные различия в институциональных подходах и моделях цифровизации.

#### Результаты исследования

В ходе проведённого исследования установлено, что цифровизация финансов малого и среднего бизнеса принимает различные формы в зависимости от институциональных условий, уровня инфраструктуры и степени технологической зрелости стран. Облачные решения демонстрируют наивысший уровень внедрения благодаря прямому экономическому эффекту, при этом наибольшая концентрация зафиксирована в США (50 %) и странах Европейского союза (40 %), тогда как в России и Индии охват составляет 30-35 %. Финансовые технологии стали ключевым инструментом модернизации: их применение охватывает от 65 % до 87 % субъектов малого бизнеса в зависимости от региона, а смешанная модель цифровизации (банки плюс финтех) преобладает в российской практике. Использование ИИ варьируется более значительно – от 5 % в Бразилии и Индии до 45 % в России и 40 % в США, что отражает как различия в до-

ступности компетенций, так и уровень воспринимаемой ценности технологии. Анализ позволил выявить целый ряд барьеров – от дефицита цифровой инфраструктуры и кадров до регуляторной неопределённости, а также обозначить ключевые драйверы, включая конкурентное давление, последствия пандемии и поддержку экосистемных платформ.

#### Обсуждение результатов

Малый и средний бизнес в экономически развитых странах демонстрирует высокий, но неоднородный уровень цифровой зрелости. По информации Евростата, к 2022 году базовую цифровую интенсивность достигли 69 % европейских компаний, включая МСП [11]. Среди крупных организаций этот показатель составил 98 %, что отражает сохраняющийся разрыв, несмотря на усилия по его сокращению за счёт государственной поддержки и трансформации предпринимательской среды. В 2022 году доступ к широкополосной сети имели 94 % МСП, обеспечивая базис для онлайн-деятельности. Средняя доля предприятий, ведущих электронную торговлю, увеличилась за десять лет с 16 % до 23 %, в Ирландии – до 42 %, что стало наивысшим значением в ЕС. В США участие МСП в электронной коммерции пока ограничено (12-13 %), однако сохраняется устойчивый рост. Пандемия 2020-2021 годов ускорила переход сектора к интернет-банкингу, онлайн-платежам и облачным кассам, что способствовало укреплению финансовой устойчивости бизнеса в условиях нестабильности.

Наиболее широко в странах с высоким уровнем ВВП распространены облачные технологии и цифровые платёжные инструменты. Почти все малые компании США и ЕС используют электронные расчёты: от эквайринга до мобильных платёжных платформ (например, Apple Pay, PayPal), что позволяет расширять клиентскую базу на международном уровне. Развитие соответствующей инфраструктуры поддерживается государствами. Так, в 2023 году в США 64 % потребителей регулярно применяли приложения для контроля личных финансов, что побуждало бизнес к внедрению новых форм взаимодействия с клиентами. В Европе предоставляются субсидии и ваучеры на цифровизацию МСП, а в США функционируют консультационные центры при торгово-промышленных палатах, способствующие технологической адаптации малого бизнеса. Облачные вычисления стали приоритетным направлением: в 2021 году такие сервисы применялись 40 % малых фирм ЕС и 72 % крупных. В США их доля среди МСП составляла около 50 %. Распространение модели SaaS и удешевление ИТ-инфраструктуры упростили доступ малых предприятий к современным инструментам, что позволило микробизнесу внедрить автоматизацию бухгалтерского учёта, управления запасами и аналитики без значительных инвестиций. Аналитические оценки

показывают: цифровизация ключевых учётных процессов способствует росту производительности МСП на 15-20 % за счёт снижения трудозатрат и ускорения операций.

Расширение спектра финансовых решений для МСП в индустриально развитых государствах сопровождается интенсивным ростом альтернативных механизмов кредитования. Усиление конкуренции со стороны финтех-компаний ускорило цифровую трансформацию банковских услуг: внедрены экспресс-кредиты с автоматизированным анализом данных, цифровой факторинг, овердрафты, ориентированные на потребности небольших фирм. Одновременно активизировались небанковские платформы – краудфандинг, а также модели кредитования между физическими и юридическими лицами (P2P). В США и Великобритании цифровые сервисы финансирования, включая Funding Circle и OnDeck, прочно вошли в деловую практику. По оценкам 2020-2022 годов, объёмы привлечённых через такие платформы средств достигали сотен миллиардов долл. Инвестиции в сам финтех-сектор в 2021 году превысили 92 млрд долл., более чем в два раза превысив уровень предыдущего года [7]. Предприниматели получили доступ к многообразным цифровым решениям – от сервисов отсроченных платежей до комплексных небанковских экосистем.

Структура предпочтений МСП в выборе источников капитала существенно изменилась. Исследования McKinsey в 2022 году выявили: 35 % представителей сегмента малых предприятий в США отдавали приоритет финтех-платформам как инструментам с гибкой интеграцией во внутреннюю финансовую инфраструктуру. В азиатско-тихоокеанских экономиках к цифровым каналам привлечения средств и расчётов обращались около 20 % представителей МСП. Расширение охвата цифровыми финансовыми сервисами прослеживается и в странах ЕС: к 2022 году более половины малых компаний использовали хотя бы одну подобную технологию. В США ещё в 2019 году доля составила 46 % [9]. Расширение цифрового контура кредитования формирует более инклюзивную финансовую систему и снижает барьеры доступа к капиталу для предпринимательских структур малого масштаба.

Интеграция искусственного интеллекта (далее – ИИ) в бизнес-практику МСП демонстрирует менее равномерную динамику. В пределах Европейского союза к 2021 году только 8 % организаций применяли ИИ-инструменты, причём среди малых предприятий показатель оставался ещё ниже. В Дании уровень проникновения достигал 24 %, тогда как в ряде стран Восточной Европы фиксировались значения не выше 1 % [13]. Американский рынок характеризуется более активным внедрением, что объясняется широкой до-

ступностью облачных технологий: к 2023 году 40 % субъектов малого бизнеса задействовали ИИ в операционной деятельности. Отчёт Торговой палаты США за 2024 год подтверждает устойчивую тенденцию: уже 40 % предприятий заявили об использовании генеративного ИИ, в то время как шесть лет назад доля не превышала нескольких процентов [10]. Глобальные оценки аналитиков свидетельствуют о дальнейшем расширении. Согласно прогнозу Gartner, к 2026 году уровень интеграции генеративных ИИ-систем превысит 80 % по всем сегментам, включая МСП. На фоне 50 % в 2020 году, показатель в 72 % компаний, применяющих ИИ, по крайней мере, в одной функции в 2024 году, демонстрирует качественное изменение структуры управления. Наблюдается сближение между странами с различной степенью технологической зрелости, хотя внутри группы развитых экономик сохраняются существенные различия. Регионы Северной Европы и Северной Америки ускоренно осваивают ИИ, в то время как национальные системы отдельных стран ЕС и Японии демонстрируют более сдержанный темп внедрения.

Ведущие развивающиеся экономики демонстрируют стремительное внедрение цифровых технологий в финансовом секторе, зачастую превосходя индустриально развитые страны по темпам. Китайская экономика отличается глубокой цифровой трансформацией малого предпринимательства. Уже к 2019 году доля электронной торговли в розничном обороте достигла 23,9 %, превысив аналогичный показатель США (около 14 %). Благодаря платформам Alibaba, JD.com, Amazon Global, миллионы микропредприятий получили прямой доступ к внутреннему и международному рынку. Существенное снижение издержек на логистику, продвижение и масштабирование обеспечило конкурентные преимущества даже в сегментах с высокой степенью барьеров входа.

Финансовая система Китая адаптирована к нуждам малых предприятий. Алгоритмы анализа данных, разработанные финтех-компаниями Ant Group и Tencent, используют транзакционные потоки, поведенческие метрики и клиентские отзывы для оценки кредитоспособности. Отсутствие кредитной истории более не препятствует получению финансирования: микрозаймы оформляются без залога и выдаются за минуты. С 2016 по 2020 год охват банковским кредитованием вырос с 15 % до 28 %, а индекс цифровых финансовых услуг удвоился. Государственная поддержка принимает институционализированные формы – субсидии на облачные сервисы, создание центров обработки данных («облачных фабрик») для нужд МСП. По последним оценкам, 40 % малых предприятий применяют облачные платформы, 45 % – инструменты анализа больших данных, 15 % – решения на основе Интернета вещей. На долю малого бизнеса приходится около

70 % патентных заявок и 65 % инновационных решений, зафиксированных на национальном уровне. Комплекс мер дополняется ужесточением регулирования: после волны дефолтов в секторе P2P-кредитования в 2018 году был введён обязательный надзор за финтех-организациями и требование сотрудничества с банками. Регуляторная система выстроена в логике баланса между инновационной активностью и контролем рисков, без ограничения темпов цифровизации. В результате улучшена доступность финансовых инструментов для микробизнеса, ранее находившегося вне охвата традиционного сектора.

Индийская цифровизация МСП активизировалась в 2010-х годах с началом национальной инициативы Digital India. Запуск системы мгновенных расчётов UPI в 2016 году стал ключевым стимулом: к 2022 году объём ежемесячных транзакций превысил 6 млрд долл. Небольшие компании получили возможность мгновенно принимать оплату с минимальными затратами, что повысило ликвидность и упростило контроль за денежными потоками. Параллельно рос сегмент цифрового кредитования: в период 2017-2020 годов его доля в структуре ВВП увеличилась с 0,07 % до 0,7 %. Новые участники – Lendingkart, Indifi и др. – применяют данные о транзакциях и профили в соцсетях для автоматической оценки платёжеспособности. В дополнение к частным сервисам государственные банки внедрили цифровые порталы: через платформу PSB Loans in 59 minutes МСП получают предварительное решение по кредиту за час после загрузки данных.

Финансовая инклюзия существенно расширилась: между 2018 и 2022 годами доля компаний с доступом к банковским продуктам увеличилась с 33 % до 40 %. Создаётся комплексная цифровая инфраструктура: система OCEAN (Open Credit Enablement Network) объединяет налоговые и платёжные данные (GST, UPI), предоставляя универсальный интерфейс для подачи заявок в различные банки. Платформа TReDS автоматизирует работу с фактурами, упрощая факторинг и давая кредиторам централизованный доступ к долговым обязательствам малого бизнеса. В условиях преобладания неформального сектора особую роль играют мобильные приложения (Khatabook, OKCredit), цифровизирующие долговые записи и продажи в мелкорозничном сегменте. Онлайн-торговля активно внедряется: в 2020-2021 годах около 30 % малых предприятий вышли на электронные площадки, включая Flipkart и Amazon India, а также соцсети. Технологии ИИ пока распространены ограниченно: среди средних компаний их применяют 10-15 %, среди малых – менее 5 % предприятий. Вместе с тем масштабная ИТ-индустрия формирует базу для роста. К 2025 году планируется подготовка 100 тыс. специалистов по ИИ и создание национальных центров ком-

петенций. Индийская стратегия демонстрирует важность сочетания государственных платформ, стартап-инициатив и инвестиций в цифровые навыки как условия расширения финансовых возможностей МСП.

Бразильская экономика, являющаяся крупнейшей в Латинской Америке, демонстрирует поступательное развитие цифровой инфраструктуры малого бизнеса, хотя темпы уступают азиатским лидерам. Существенным преобразованием стало внедрение в 2020 году платёжной системы Pix, обеспечившей к 2023 году охват более 140 млн человек, или 80 % взрослого населения. Новая модель позволила малым компаниям принимать оплату круглосуточно и с минимальными издержками, минуя традиционные эквайринговые схемы. Особенно значимый эффект наблюдался среди микропредприятий, ранее лишённых доступа к формализованным платёжным каналам. Параллельно формировался сегмент специализированных финтех-сервисов: неоланки (Nubank, C6 Bank) предложили онлайн-открытие счетов, интеграцию с учётными системами, автоматизированные транзакции. Nubank, ставший одним из крупнейших игроков на рынке цифровых банковских услуг, предложил продуктовую линейку для бизнеса, включая корпоративные карты и овердрафты, что обеспечило финансовый доступ 5 млн предприятий.

Альтернативные каналы финансирования получают всё большее распространение. По информации IFC, к 2022 году около 30 % МСП использовали такие инструменты, как краудфандинг, P2P-модели, цифровые займы. Высокая интернет-проникновенность (75 % пользователей совершают онлайн-покупки) способствует выходу на электронные торговые площадки, включая MercadoLibre и Magazine Luiza. К 2022 году доля электронной торговли в обороте достигла 18%. Основным барьером – слабое логистическое покрытие в удалённых районах. Решением стали крауд-логистические модели, позволяющие снижать издержки доставки. Экономические шоки, включая рецессии 2015 и 2020 годов, стимулировали цифровую трансформацию: компании, внедрившие электронную коммерцию и цифровые финансы, продемонстрировали более быстрые темпы восстановления, согласно аналитике McKinsey. Использование облачных ERP-систем и инструментов ИИ способствовало оптимизации выручки, ускорило доступ к кредитным продуктам. При этом сохраняется проблема дороговизны заёмного капитала и ограниченного доступа к банковскому финансированию. Финтех-платформы сокращают сроки рассмотрения заявок, но не решают структурную проблему ставок. В 2020-2021 годах при участии цифровых операторов государство инициировало программы кредитных гарантий, направленные на расширение возможностей малого бизнеса за счёт комбинации частных и публичных инструментов.

Финансовая система Южно-Африканской Республики демонстрирует зрелость на фоне задач расширения инклюзии. Уровень использования финтех-сервисов среди населения составляет 82 %, что близко к российским значениям [9]. Однако среди МСП цифровизация пока ограничена: к 2020 году лишь 16 % предприятий применяли такие решения, как P2P-кредитование. Основные ограничения связаны с высоким уровнем неформальной занятости и слабой интеграцией в налоговую систему, что затрудняет применение цифровых финансовых моделей. Вместе с тем наблюдаются структурные сдвиги. Микрофинансовые организации переходят к онлайн-форматам обслуживания, оптимизируя издержки и увеличивая охват. Создаются платформы, объединяющие предпринимателей и инвесторов; первой в стране стала RainFin. Хотя масштаб ограничен, вектор развития очевиден.

На государственном уровне учреждён фонд SA SME Fund объёмом 100 млн долл., предусматривающий использование цифровой инфраструктуры для финансирования МСП. Значительный прогресс достигнут в сфере мобильных платежей: аналог M-Pesa внедрён совместными усилиями банковского и телекоммуникационного секторов. С 2010 по 2022 год уровень банковской инклюзии увеличился с 60 % до 80 % взрослого населения, преимущественно за счёт цифровых каналов. В электронной коммерции ЮАР занимает лидирующие позиции на континенте: 65 % пользователей интернета совершают покупки онлайн. Площадки Takealot и Facebook Marketplace стали важнейшими каналами продаж для малых компаний. Расширение онлайн-продаж позволяет бизнесу масштабироваться без крупных вложений, ускоряя выход на новые сегменты потребителей.

Малые предприятия в России за последние годы значительно продвинулись в цифровой трансформации, адаптируя практики как промышленно развитых, так и быстрорастущих экономик. По данным глобального индекса EY, проникновение финтех-сервисов среди цифрово-активного населения достигло 82 %, что сопоставимо с Южно-Африканской Республикой. Такая вовлечённость формирует устойчивый спрос со стороны бизнеса на цифровые финансовые решения. Крупнейшие банки выстроили интегрированные платформы для МСП: СберБизнес, ВТБ Бизнес, Альфа-Бизнес и другие предоставляют удалённый доступ к кредитованию, бухгалтерским инструментам, расчётно-кассовому обслуживанию, а также маркетплейсам. В дополнение к ним функционируют независимые финтех-компании, включая краудлендинговые сервисы (JetLend, ParaFinance), облачные бухгалтерские платформы («Моё дело», «Контур.Бухгалтерия») и аналитические решения для мониторинга финансов. До появления законодательной базы некоторые

предприятия экспериментировали с выпуском цифровых активов (ICO/STO); с 2021 года вступили в силу правовые нормы, легализующие токенизацию, что открыло новые инвестиционные механизмы для малого бизнеса. Несмотря на ограниченные объёмы альтернативного финансирования, пилотные проекты с участием банков свидетельствуют о формировании смешанной финансовой архитектуры.

Цифровизация обеспечила ускоренный доступ МСП к заёмным ресурсам. Сервисы онлайн-заявок и автоматизированные скоринговые модели, использующие данные онлайн-касс и отчётности, сократили период одобрения заявок с недель до нескольких суток. Банки и финтех-операторы предлагают продукты, адаптированные под структуру выручки и характер операций: займы под оборот на маркетплейсах, факторинг на этапе выставления счёта, кредиты для самозанятых. Поддерживающая цифровая инфраструктура, включая платформу «Мой бизнес» и инструменты Корпорации МСП, содействует восстановлению предпринимательской активности. К 2023 году число зарегистрированных субъектов малого бизнеса превысило уровень 2019 года на 7,3 %, а совокупная выручка сектора достигла 140 трлн руб. Такой рост частично связывается с эффектом цифровых инициатив.

Уровень технологической зрелости приближается к показателям промышленно развитых стран: около 60-70 % малых предприятий применяют базовые цифровые инструменты. Облачные сервисы используют примерно 30 % организаций, онлайн-продажи ведут 25 %. Внедрение систем искусственного интеллекта приобрело масштабный характер: уровень проникновения среди МСП оценивается в 45 %, что превышает средние значения по Европейскому союзу (8-12 %) и приближается к США. Различия в методиках оценки возможно, но интерес бизнеса к интеллектуальным технологиям очевиден. На мотивацию влияет общая цифровая среда: население активно использует интернет-банкинг и электронные расчёты – более 80 % экономически активных граждан. Предприниматели, обладая пользовательским опытом, быстрее адаптируют финтех-решения в деловой практике. Сформированная цифровая экосистема способствует технологической адаптации и масштабированию малых компаний. Анализ показывает, что российская модель цифровизации МСП сочетает черты разных траекторий: использование облачных технологий и ИИ приближает её к индустриальным экономикам, в то время как широкое применение мобильных платежей отражает опыт развивающихся стран, компенсируя недостатки традиционной инфраструктуры.

Российская цифровизация малого бизнеса развивается в условиях, отличающихся от большинства зарубежных юрисдикций. Ключевым фактором высту-

пает воздействие внешнеэкономических ограничений: санкционные режимы затрудняют доступ к иностранным технологиям и инвестиционным ресурсам, что требует опоры на внутренние разработки и усиления мер по импортозамещению в сфере информационных технологий. Существенным барьером остаётся территориальная диспропорция. В крупнейших агломерациях – Москве, Санкт-Петербурге, региональных центрах – активно применяются онлайн-кассы, облачные бухгалтерские системы, цифровые платформы торговли. В то же время в малых городах и сельских территориях уровень цифровизации значительно ниже, чему способствует ограниченная телекоммуникационная инфраструктура. В ряде регионов остаются недоступными базовые цифровые сервисы, включая интернет-банкинг и электронный документооборот.

Дополнительное давление на малые предприятия оказывает регуляторная и налоговая среда: сложность административных процедур и фискальных обязательств снижает возможности для вложений в цифровые решения. По оценкам предпринимательского сообщества, нагрузка со стороны надзорных органов нередко рассматривается как более критичная, чем дефицит технологий. В ответ на эти вызовы государство активизирует стимулирующие механизмы. Запущены программы компенсации затрат на цифровизацию («Цифровой ваучер», «Цифровая субсидия»), развивается инфраструктура государственных онлайн-сервисов для бизнеса, включая единую платформу поддержки МСП, созданную в 2022 году. Продвигаются проекты по расширению открытых данных: «Цифровой профиль МСП» и другие инструменты для снижения транзакционных издержек и автоматизации отчетности. Подобные инициативы способствуют переходу от фрагментарных цифровых решений к комплексной трансформации финансовой функции предприятий.

Сформировалась новая парадигма, в рамках которой цифровизация рассматривается как ключевой фактор повышения устойчивости, масштабируемости и конкурентоспособности МСП. Вместе с тем международный анализ демонстрирует: институциональная среда играет решающую роль в формировании цифровой зрелости. В странах Европейского союза, США и Японии нормативная стабильность сочетается с разнообразием программ содействия технологическому развитию малого бизнеса. Основное внимание уделяется созданию условий, побуждающих сами предприятия инвестировать в цифровые решения. Применяются финансовые стимулы — субсидии, налоговые льготы, ваучеры, а также реализуются образовательные инициативы для формирования цифровых компетенций.

В качестве примера можно привести программу Digital Europe, принявшую стратегическую цель –

довести уровень цифровой активности среди МСП до 90 % к 2030 году (против 69 % в 2022 году). В США в 2023 году Минторг совместно с Федеральным агентством по делам малого бизнеса разработали стратегию по расширению доступа малых предприятий к цифровым инструментам. Параллельно функционирует двусторонний Совет по технологиям и торговле между США и ЕС, включающий рабочую группу по обмену эффективными практиками цифрового развития МСП. Координированная политика таких масштабов свидетельствует о стратегическом приоритете: модернизация финансовой инфраструктуры малого бизнеса воспринимается как необходимое условие экономической конкурентоспособности в глобальном контексте.

В странах БРИКС государство активно выступает координатором цифровых преобразований. Примеры Китая и Индии показывают эффективность платформенных решений, инициированных властями, – систем мгновенных расчётов и цифровых экосистем, интегрирующих малые предприятия в финансовую инфраструктуру. В российском контексте данная практика находит отражение в развитии платформ «Мой экспорт», сервисов Корпорации МСП и других государственных интерфейсов. В то же время модели отличаются структурно. Китай опирается на частные высокотехнологичные экосистемы с государственным участием, в то время как в России ключевая нагрузка ложится на банковский сектор и институты развития, поскольку число крупных частных ИТ-игроков ограничено. Несмотря на это, тенденция к формированию комплексных бизнес-экосистем проясняется – примером служит платформа Сбера.

Бразильский и южноафриканский кейсы подтверждают, что даже при ресурсных ограничениях цифровизация может быть ускорена при грамотной регуляторной архитектуре. Так, запуск системы Pix и создание фонда SA SME Fund инициировали структурные сдвиги в малом бизнесе. В России формируется нормативная основа: реализуются национальные проекты, действует законодательство о цифровых активах и телекоммуникациях. Однако реализация требует гибкого подхода и постоянной корректировки. Практика Ирландии и Сингапура в регулировании моделей отложенных платежей (BNPL) может быть полезна для выработки решений, адаптированных к российскому рынку. В совокупности к институциональным факторам цифровизации относятся: наличие стратегического курса, развитие электронного правительства и дата-ориентированной инфраструктуры, а также регулирование, способное адаптироваться к новым видам финансовых услуг. Направление выбрано верно, но дальнейший прогресс зависит от устранения бюрократических препятствий и согласованности действий.

Ключевым фактором цифровой трансформации выступает развитие базовой финансово-коммуникационной инфраструктуры. В странах с устойчивым интернет-покрытием и доступом к дата-центрам цифровизация МСП осуществляется быстрее, особенно в сфере облачных решений. При отсутствии таких условий распространение технологий остаётся фрагментарным. В России сохраняется выраженная территориальная асимметрия. Согласно индексу развития ИКТ, разрыв между субъектами значителен: от 79 пунктов в Москве до 34 в Республике Тыва. Без масштабных инвестиций в региональные телекоммуникационные сети достижение цифровой инклюзии остаётся затруднённым. Опыт национальных программ Китая и США демонстрирует, что адресная поддержка позволяет эффективно сокращать инфраструктурное неравенство. Так, в КНР реализуются проекты подключения сельских территорий, а в США – финансирование провайдеров в рамках Rural Digital Opportunity Fund.

Массово доступные платформенные решения стали неотъемлемой частью инфраструктурной базы. Национальные платёжные системы, например, российская СБП и индийская UPI, минимизируют транзакционные издержки при приёме платежей. Системы идентификации, включая Единую биометрическую платформу в России и Aadhaar в Индии, упрощают доступ МСП к финансовым и административным сервисам. Их широкое распространение способствует вовлечению малых предприятий в цифровую экономику. Технологическая повестка определяется не только доступностью каналов связи, но и глубиной применения цифровых решений. В индустриально развитых странах акцент смещается с задачи подключения к вопросам кибербезопасности, аналитики данных и внедрения ИИ. В то же время развивающиеся рынки одновременно расширяют базовый доступ и внедряют передовые инструменты, часто минуя промежуточные этапы – например, переход от настольных решений напрямую к мобильным и облачным сервисам. Российская ситуация носит промежуточный характер. Базовая инфраструктура функционирует, однако требует обновления: внедрения сетей пятого поколения, расширения национальных облачных мощностей, ускоренного освоения интеллектуальных технологий и платформ обработки данных.

Сравнительный анализ демонстрирует значительное расхождение в уровне внедрения цифровых технологий в сегменте малого бизнеса. Наиболее универсальным решением стали облачные сервисы, обеспечивающие быструю отдачу за счёт автоматизации, удалённого доступа и снижения операционных издержек. В Евросоюзе их используют 40 % малых предприятий, в США – 50 %, в Китае – 45 %, в России – 30–35 %, в Индии – около 30 %. Более низкие показатели в двух последних странах частично связаны с обеспокоенностью по вопросам безопасности и

ограниченным числом локализованных решений. Несмотря на это, динамика распространения сохраняется положительной.

Финансовые технологии заняли прочные позиции в деловой практике. Согласно данным глобального индекса EY (2019), уровень использования финтех-сервисов среди населения и МСП составил 64 % в среднем по миру. В Китае и Индии показатель достиг 87 %, в России и ЮАР – 82 %, на развитых рынках – 65–70 % [8]. Подобные значения подтверждают универсальность спроса на инновационные финансовые инструменты, не зависящего от уровня экономического развития. Основное отличие заключается в структуре предложения: в Китае и Индии доминируют небанковские финтех-компании, в США и ЕС основную роль играют банки, в России действует смешанная модель с участием как банков, так и стартапов.

Использование систем искусственного интеллекта пока демонстрирует менее однородную картину. В странах Евросоюза проникновение ИИ в МСП остаётся минимальным. В рамках инициативы 2030 Digital Compass поставлена цель увеличить долю применяющих ИИ малых предприятий до 75 % к 2030 году. В США сектор стартапов в области искусственного интеллекта стимулирует распространение технологий: по результатам опросов, 40 % малых компаний уже применяют ИИ, преимущественно в сфере маркетинга и клиентского взаимодействия. В странах БРИКС наблюдается значительная неоднородность. Россия демонстрирует один из самых высоких уровней вовлечённости – 45 % МСП используют ИИ-решения. В Китае технологии активно применяются в электронной коммерции и рекомендательных алгоритмах. Напротив, в Индии и Бразилии проникновение ИИ не превышает 10 %, что обусловлено дефицитом компетенций и высокой стоимостью внедрения. Полученные данные позволяют сделать вывод о зависимости уровня цифровизации от сочетания доступности технологий и их воспринимаемой ценности для бизнеса. Облачные и финтех-инструменты дают быстрый экономический эффект – сокращение затрат, рост выручки, расширение клиентской базы – и поэтому быстро внедряются даже в странах с ограниченной инфраструктурой. В отличие от них, ИИ требует комплексной интеграции, адаптации бизнес-процессов и специализированных знаний, что снижает темпы масштабного применения среди МСП. Для преодоления этих барьеров необходимы поддерживающие меры – образовательные программы, консультативные центры, льготные условия внедрения.

Обобщённый перечень ограничений, выявленных в процессе анализа, представлен в Таблице 1.

Анализ позволяет выделить ключевые факторы, стимулирующие цифровую трансформацию финансов МСП (см. Таблицу 2).

**Препятствия цифровизации малого и среднего бизнеса**

Категория барьера	Конкретные проявления	География / контекст
Инфраструктурная фрагментарность	– нехватка скоростного интернета; – недостаток ЦОДов; – сбои в энергоснабжении; – отсутствие базовой ИТ-среды	Развивающиеся страны; отдалённые регионы развитых стран
Дефицит компетентных кадров	– недостаток ИТ-специалистов; – низкий уровень цифровой грамотности; – отсутствие ИТ-службы; – дороговизна аутсорса	Повсеместно, включая Россию
Финансовые ограничения	– высокая стоимость ПО, оборудования; – отсутствие свободных средств; – дороговизна кредитов; – сложности с возвратом инвестиций	Особенно остро в развивающихся экономиках
Психологическое сопротивление и инерция	– страх новых ИТ; – консервативное управление; – скрытое сопротивление сотрудников; – использование устаревших инструментов (Excel)	Типично для малых фирм во многих странах
Регуляторные и институциональные барьеры	– сложности нормативного соответствия (compliance); – неопределённость правовой среды; – избыточное регулирование	Россия, ЕС

Источник: [2; 16; 20].

Таблица 2

**Стимулирующие факторы цифровой трансформации финансов МСП**

Фактор	Содержание и механизмы влияния	Примеры / контекст
Конкурентное давление	– давление конкуренции вынуждает МСП повышать эффективность; – цифровые технологии – инструмент выживания и роста	Розничная торговля, сфера услуг
Пандемия COVID-19	– кризис стал «шоком адаптации» – переход на онлайн-инструменты стал необходимостью; – легитимизация цифровизации	Успех компаний с облачными решениями во время локдауна
Экономия и операционная эффективность	– видимые выгоды: снижение затрат, рост выручки, ускорение капитала; – демонстрационный эффект стимулирует подражание	ЭДО, рост продаж, кооперативы, автоматизация документооборота
Поддержка крупных компаний и платформ	– вовлечение МСП в цифровые экосистемы; – обязательные требования торговых сетей и маркетплейсов; – услуги от финтех-корпораций	Ozon, Wildberries, Amazon, онлайн-банки, ЭДО
Международная кооперация и опыт	– заимствование успешных решений; – участие в международных рейтингах влияет на госстратегии; – глобальные стандарты и тренды	SaaS-сервисы в России, ориентир на США/ЕС, ОЭСР, Doing Business

Источник: [18; 19; 21].

**Выводы**

Оптимизация финансовых механизмов малого бизнеса с использованием цифровых технологий представляет собой не одномоментное мероприятие, а непрерывный процесс адаптации. Изменяющаяся

внешняя среда – появление новых технологических решений, трансформация потребительского поведения, усиление кибер-угроз – требует от предпринимательских структур гибкости и устойчивости. Международный опыт свидетельствует: стабильное развитие

достигается в тех организациях, где цифровизация интегрирована в стратегию и поддерживается системно. Для российского бизнеса значимым ресурсом является изучение практик как индустриальных экономик в аспектах управления данными, повышения операционной эффективности, минимизации рисков, так и развивающихся стран, где преобладают массовые, доступные решения, а партнёрство с финтех-сектором способствует ускоренному развитию. Научный

интерес представляют направления, связанные с исследованием специфики российской цифровизации: влияние внешнеэкономических ограничений, оценка результатов отдельных мер поддержки – цифровых ваучеров, платформенных решений и др. Очевидно, что цифровая трансформация перестаёт быть фактором конкурентного преимущества и становится фундаментальным условием функционирования малого и среднего бизнеса в современной экономике.

### Список литературы

1. *Abbas J., Balsalobre-Lorente D., Amjid M.A., Al-Sulaiti K., Al-Sulaiti I., Alderei O.* Financial innovation and digitalization promote business growth: The interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance // *Innovation and Green Development*. 2024. Vol. 3, № 1. Article ID: 100111. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100111>.
2. *Ayankoya M.B., Omotoso S.S., Ogunlana A.A.* Data driven financial optimization for small and medium enterprises (SMEs): a framework to improve efficiency and resilience in U.S. local economies // *International Journal of Management and Organizational Research*. 2025. Vol. 4, Issue 4 (July-August). P. 90-97. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.54660/IJMOR.2025.4.4.90-97> (дата обращения: 25.08.2025).
3. *Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S.* Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review // *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.52399/001c.137301> (дата обращения: 25.08.2025).
4. *Bradac Hojnik B., Hudek I.* Small and Medium-Sized Enterprises in the Digital Age: Understanding Characteristics and Essential Demands // *Information*. 2023. Vol. 14. Art. 606. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.3390/info14110606> (дата обращения: 25.08.2025).
5. *Chabalala K., Boyana S., Kolisi L., Thango B.A., Matshaka L.* Digital Technologies and Channels for Competitive Advantage in SMEs: A Systematic Review // *Preprints*, 2024. № 2024100020. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202410.0020.v1> (дата обращения: 25.08.2025).
6. *Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M.* Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. Basel: Bank for International Settlements; World Bank Group, 2021. 64 p. ISBN: 978-92-9259-486-2.
7. *Fintechs: A new paradigm of growth* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (дата обращения: 25.08.2025).
8. *Fintech Adoption in Asia Pacific An Upward Growth Trajectory* [Электронный ресурс]. URL: <https://hortoninternational.com/fintech-adoption-in-asia-pacific-an-upward-growth-trajectory/#:~:text=The%20countries%20that%20topped%20the,%E2%80%93%20South%20Africa%20%E2%80%93%202082> (дата обращения: 25.08.2025).
9. *Global fintech adoption rate grows to 64% in 2019: EY* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fortuneindia.com/macro/global-fintech-adoption-rate-grows-to-64-in-2019-ey/103268#:~:text=Russia%20and%20South%20Africa%20reported,of%20open%20banking%20in%20Europe> (дата обращения: 25.08.2025).
10. *Goldstein P.* How Small Businesses Can Capitalize on Their Artificial Intelligence Opportunities / P. Goldstein. [Электронный ресурс]. URL: <https://biztechmagazine.com/article/2025/06/how-small-businesses-can-capitalize-their-artificial-intelligence-opportunities#:~:text=In%20fact%2C%2072%25%20of%20small,number%20that%20did%20in%202023> (дата обращения: 25.08.2025).
11. *Lu H., Shaharudin M.S.* Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review // *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489> (дата обращения: 25.08.2025).
12. *Sharma S.K., Ilavarasan P.V., Karanasios S.* Small businesses and FinTech: a systematic review and future directions // *Electronic Commerce Research*. 2023. May 11. P. 1-41. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09705-5> (дата обращения: 25.08.2025).
13. *Smart technologies in EU enterprises: AI and IoT* [Электронный ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220609-1#:~:text=8,AI%20in%202021> (дата обращения: 25.08.2025).
14. *Tafra V., Vapa-Tankosic J.* Impact of Digital Transformation on Financial Management of Small and Medium Enterprises // *Journal of Agronomy Technology and Engineering Management (JATEM)*. 2025. Vol. 8, № 1. P. 1405-1410. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.55817/RVEW4219> (дата обращения: 25.08.2025).
15. *This is the state of digitalization in Europe in 2023 Eurostat report* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/09/digitalization-europe-eurostat-report/#:~:text=For%20businesses%2C%2070,number%20of%20digital%20technologies%20used> (дата обращения: 25.08.2025).

16. Wang J., Yao Y., Ge H., Wang J. The impact of digital inclusive finance on SME innovation // Sustainability. 2025. Vol. 17. Art. 3633. URL: <https://doi.org/10.3390/su17083633> (дата обращения: 25.08.2025).
17. Иванов С.Л., Устинова К.А. Зарубежный опыт цифровизации предпринимательского сектора и возможности его применения в России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 3. С. 1453-1474. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.18334/errp.15.3.122488> (дата обращения: 25.08.2025).
18. Рубцова Л.Э. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы // Актуальные исследования. 2024. № 35 (217). Ч. II. С. 28-30. [Электронный ресурс]. URL: <https://apni.ru/article/9980-cifrovizaciya-malogo-biznesa-v-gossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 25.08.2025).
19. Урумов Т.Р. Доступ малых и средних предприятий к финансированию: новые возможности // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2020. № 3. С. 44-50. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.20542/afj-2020-3-44-50> (дата обращения: 25.08.2025).
20. Хончев М.А. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы // Экономические системы. 2023. № 2. С. 37-52. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52> (дата обращения: 25.08.2025).
21. Шпилёва А.А. Процессы цифровизации в компаниях малого и среднего бизнеса в условиях пандемии // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 2. С. 299-312. [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.18334/errp.11.2.111637> (дата обращения: 25.08.2025).

### References

1. Abbas J., Balsalobre-Lorente D., Amjid M.A., Al-Sulaiti K., Al-Sulaiti I., Alderei O. (2024) Financial innovation and digitalization promote business growth: The interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance. *Innovation and Green Development*. Vol. 3, № 1. Article ID: 100111 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100111> (accessed: 25.08.2025).
2. Ayankoya M.B., Omotoso S.S., Ogunlana A.A. (2025) Data driven financial optimization for small and medium enterprises (SMEs): a framework to improve efficiency and resilience in U.S. local economies. *International Journal of Management and Organizational Research*. Vol. 4, Issue 4 (July-August). Pp. 90-97 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.54660/IJMOR.2025.4.4.90-97> (accessed: 25.08.2025).
3. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. (2025) Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review. *Accounting, Finance & Governance Review*. Vol. 34 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.52399/001c.137301> (accessed: 25.08.2025).
4. Bradac Hojnik B., Hudek I. (2023) Small and Medium-Sized Enterprises in the Digital Age: Understanding Characteristics and Essential Demands. *Information*. Vol. 14. Art. 606 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.3390/info14110606> (accessed: 25.08.2025).
5. Chabalala K., Boyana S., Kolisi L., Thango B.A., Matshaka L. (2024) Digital Technologies and Channels for Competitive Advantage in SMEs: A Systematic Review. *Preprints*. № 2024100020 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.20944/preprints202410.0020.v1> (accessed: 25.08.2025).
6. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. (2021) Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: Implications for Market Structure and Public Policy. Basel: Bank for International Settlements; World Bank Group. 64 p. ISBN: 978-92-9259-486-2.
7. Fintechs: A new paradigm of growth [Electronic resource]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (accessed: 25.08.2025).
8. Fintech Adoption in Asia Pacific An Upward Growth Trajectory [Electronic resource]. URL: <https://hortoninternational.com/fintech-adoption-in-asia-pacific-an-upward-growth-trajectory/#:~:text=The%20countries%20that%20topped%20the,%E2%80%93%20South%20Africa%20%E2%80%93%2082> (accessed: 25.08.2025).
9. Global fintech adoption rate grows to 64% in 2019: EY [Electronic resource]. URL: <https://www.fortuneindia.com/macro/global-fintech-adoption-rate-grows-to-64-in-2019-ey/103268#:~:text=Russia%20and%20South%20Africa%20reported,of%20open%20banking%20in%20Europe> (accessed: 25.08.2025).
10. Goldstein P. How Small Businesses Can Capitalize on Their Artificial Intelligence Opportunities / P. Goldstein [Electronic resource]. URL: <https://biztechmagazine.com/article/2025/06/how-small-businesses-can-capitalize-their-artificial-intelligence-opportunities#:~:text=In%20fact%2C%2072%25%20of%20small,number%20that%20did%20in%202023> (accessed: 25.08.2025).
11. Lu H., Shaharudin M.S. (2024) Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*. Vol. 11, № 1 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489> (accessed: 25.08.2025).
12. Sharma S.K., Ilavarasan P.V., Karanasios S. (2023) Small businesses and FinTech: a systematic review and future directions. *Electronic Commerce Research*. May 11. Pp. 1-41 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09705-5> (accessed: 25.08.2025).
13. Smart technologies in EU enterprises: AI and IoT [Electronic resource]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220609-1#:~:text=8,AI%20in%202021> (accessed: 25.08.2025).

14. *Tafra V., Vapa-Tankosic J.* (2025) Impact of Digital Transformation on Financial Management of Small and Medium Enterprises. *Journal of Agronomy Technology and Engineering Management (JATEM)*. Vol. 8, № 1. Pp. 1405-1410 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.55817/RVEW4219> (accessed: 25.08.2025).
15. This is the state of digitalization in Europe in 2023 Eurostat report [Electronic resource]. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/09/digitalization-europe-eurostat-report/#:~:text=For%20businesses%2C%2070,number%20of%20digital%20technologies%20used> (accessed: 25.08.2025).
16. *Wang J., Yao Y., Ge H., Wang J.* (2025) The impact of digital inclusive finance on SME innovation. *Sustainability*. Vol. 17. Art. 3633 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.3390/su17083633> (accessed: 25.08.2025).
17. *Ivanov S.L., Ustinova K.A.* (2025) Foreign experience in the digitalization of the entrepreneurial sector and the possibilities of its application in Russia. *Economics, Entrepreneurship and Law*. Vol. 15, № 3. Pp. 1453-1474 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122488> (accessed: 25.08.2025). (In Russian).
18. *Rubtsova L.E.* (2024) Digitalization of small business in Russia: problems and prospects. *Current Researches*. № 35 (217). Part II. Pp. 28-30 [Electronic resource]. Available at: <https://apni.ru/article/9980-cifrovizaciya-malogo-biznesa-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (accessed: 25.08.2025). (In Russian).
19. *Urumov T.R.* (2020) Access of small and medium-sized enterprises to financing: new opportunities. Analysis and Forecast. *IMEMO Journal*. № 3. Pp. 44-50 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.20542/afij-2020-3-44-50> (accessed: 25.08.2025). (In Russian).
20. *Khonchev M.A.* (2023) Digitalization of small business in Russia: problems and prospects. *Economic Systems*. № 2. Pp. 37-52 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52> (accessed: 25.08.2025). (In Russian).
21. *Shpileva A.A.* (2021) Digitalization processes in small and medium-sized enterprises during the pandemic. *Economics, Entrepreneurship and Law*. Vol. 11, № 2. Pp. 299-312 [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.18334/epp.11.2.111637> (accessed: 25.08.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 25.09.2025

Received: 25.09.25

Статья поступила после рецензирования: 21.11.2025

Revised: 21.11.2025

Статья поступила для публикации: 28.11.2025

Accepted: 28.11.2025

УДК 336.22

**Прусова Вера Ивановна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики дорожного хозяйства, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, Москва,  
archive@madi.ru

**Жидкова Маргарита Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики дорожного хозяйства, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, Москва,  
m\_a\_zhidkova@madi.ru

## УГРОЗА ХАБИТУАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ В КОНТЕКСТЕ НЕРАВЕНСТВА ДОХОДОВ И БЕДНОСТИ

**Аннотация.** *Хабитус – это привычка. Этот термин активно рассматривается в социологии. При этом хаби́туализацию можно рассматривать не только как социальную, но и как экономическую проблему, приводящую к неравенству в распределении доходов и, как следствие, – к массовой нищете населения во всех странах. Цель данного исследования заключается в оценке масштаба проблемы хаби́туализации бедности и неравенства доходов, которая может привести к разрушению государственности, и поиск путей, способов устранения негативных последствий данного явления. Для достижения указанной цели были поставлены и решены задачи с помощью контент-анализа экономических источников, верификации, обобщения материалов научных источников. Люди порой не задумываются, как складывается их жизнь, многое происходит по привычке, по сложившемуся прошлому опыту. Человеческое поведение – платформа для образования привычек. Привычки могут быть разными. Одни нас устраивают, с другими – боремся. Привычка жить в бедности, смириться с нищетой – это шаг к самоуничтожению личности, росту социальной напряженности, угрозе национальной безопасности государства. В статье по результатам исследования приведены принципы перераспределения доходов, а также рассмотрены различные концепции распределения. Процесс распределения невозможен без вмешательства государства, которое реализуется через налогообложение, дотации и трансферты. Результаты исследования проиллюстрированы кривой Лоренца и расчётом индекса Гувера. Проведенный анализ позволил установить взаимосвязь между хаби́туализацией жизни человека и невозможностью реализации им себя как личности. Изученный статистический материал позволил определить масштаб анализируемой проблемы: на половину населения планеты приходится чуть более одного процента мирового богатства. Для решения исследуемой проблемы была предложена стратегия, основанная на эффекте Робин Гуда – использование прогрессивной ставки налогообложения. Подводя итог, следует отметить, что основной опасностью со стороны хаби́туализации бедности является смирение человека с мыслью о бедности, как о норме его существования. Перестав бороться за выход из состояния «бедного», человек невольно создает угрозу стабильности функционирования государства, а это приводит к последствиям, выходящим за рамки экономики.*

**Ключевые слова:** хаби́туализация, неравенство доходов, контент-анализ, налогообложение, кривая Лоренца, индекс Гувера.

**Для цитирования:** Прусова В.И., Жидкова М.А. Угроза хаби́туализации экономических проблем в контексте неравенства доходов и бедности // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 58-65.

**Vera I. Prusova,**

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Road Economy, Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow,  
archive@madi.ru

**Margarita A. Zhidkova,**

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Road Economy, Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow,  
m\_a\_zhidkova@madi.ru

## THE THREAT OF ECONOMIC PROBLEMS BECOMING HABITUAL IN THE CONTEXT OF INCOME INEQUALITY AND POVERTY

**Abstract.** *Habitus is a habit. This term is actively discussed in sociology. However, habitus and habitualization can also be viewed as an economic problem, as it refers to the inequality in income distribution and the resulting widespread poverty in all countries. The purpose of this study is to assess the extent of the problem of habitualization of poverty and income inequality, which can lead to the collapse of states, and to explore ways to address the negative consequences of this phenomenon. To achieve the specified goal, tasks were set and solved using content analysis of economic sources, verification, and summarization of scientific sources. People sometimes don't think about how their lives are shaped, and many things happen out of habit or based on past experiences. Human behavior is a platform for the formation of habits. Habits can be diverse. Some habits are convenient, while others require effort. The habit of living in poverty and accepting it is a step towards self-destruction of the individual, an increase in social orientation, and a threat to the national security of the state. The article presents the principles of income redistribution based on the results of the study. The next step in addressing the issue of income distribution fairness is to consider various distribution concepts. It is important to remember that the distribution process cannot be achieved without government intervention through taxation, subsidies, and transfers. The study's findings are visually represented by the Lorenz curve and the Hoover index. The analysis conducted allowed us to establish a relationship between the habitualization of a person's life and the impossibility of their self-realization as an individual. The statistical material studied allowed us to determine the scale of the problem under study: half of the world's population accounts for just over one percent of the global wealth. To solve the problem under study, a strategy based on the Robin Hood effect and the use of a progressive tax rate was proposed. In summary, it should be noted that the main danger posed by the habitualization of poverty is the acceptance of poverty as a normal part of one's existence. By ceasing to fight for a better life, individuals unwittingly pose a threat to the stability of the state, leading to consequences that extend beyond the economic realm.*

**Keywords:** habitualization, income inequality, content analysis, taxation, Lorenz curve, Hoover index.

**For citation:** Prusova V.I., Zhidkova M.A. (2025) The threat of economic problems becoming habitual in the context of income inequality and poverty. *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 58-65. (In Russian).

В последнее время в нашем словаре появилось много новых терминов, к примеру, биткоин, блокчейн, инноватика, седиментация, хабиитуализация, служащих для объяснения тех или иных теорий, действий.

Термин «хабиитуализация» относится к области социологии. Впервые суть и значение «хабитуса» дал Пьер Бурдьё в книге «Логика практики» (1990). Хаби́тус – это привычка. Действия, которые вошли в привычку, сохраняют свое значение для индивидуума с заранее известным финалом. Хаби́тус – это прошлое в настоящем, но ни одного шага в сторону – ни вправо, ни влево, только по той траектории, как предписано историей. Человек активен по своей природе, его активность порождает привычки, привычки становятся образцом или моделью, своего рода, стандартом, который надо повторить по образцу и подобию. Так происходит процесс хабиитуализации. Действия, которые вошли в привычку, сохраняют свое значение для индивидуума на протяжении долгого времени, они становятся настолько привычными, что воспринимаются как само собой разумеющееся и всегда всплывают в памяти в нужный момент.

Тема хабиитуализации рассматривалась в работах социологической направленности П. Бергером

и Т. Лукманом (1995), Н.И. Ивановой (2011), М.Д. Купарашвили (2013), Т.И. Литвиновой (2013), Н.А. Головиной (2014), С.А. Ильиных (2017), А.А. Калининской (2017). Рассмотрим проблему хабиитуализации с экономической точки зрения.

Проблема неравенства в распределении доходов на протяжении всей истории человечества порождает определенную степень нищеты населения. В связи с тем, что любое государство призвано обеспечивать экономически эффективное удовлетворение потребностей населения, одной из основных целей государственной политики является борьба с бедностью.

По данным Всемирного Банка по состоянию на 2020 год в условиях крайней нищеты (данная граница определяет ту часть населения, чей доход составляет менее 1,9 долл. в день) живут 736 млн человек (10 % населения планеты) [3].

Сложившаяся ситуация и необходимость поиска выхода из нее подтолкнули ведущих экономистов к проведению исследования о природе бедности. Наиболее широкое распространение получила гипотеза, выдвинутая американским экономистом П. Самуэльсоном, о том, что основополагающим источником бедности является различие в уровне богатства. Так, из доклада международного объединения Oxfam

следует, что состояние восьми богатейших обитателей земли и 50 % человечества – равны, то есть сумма состояний восьми очень состоятельных людей мира равна 694,9 млрд долл., и таким же «богатством» пользуются 3,6 млрд беднейших жителей планеты [3].

Данное явление, безусловно, несет в себе большую опасность и объясняется рядом причин, по которым происходит расслоение общества на классы. Как правило, основными из них можно назвать: различия в природных способностях человека (интеллектуальная рента напрямую зависит от природных способностей), различия в экономических возможностях (доступ к образованию, высокооплачиваемой работе, хорошему медицинскому обслуживанию, иным видам частных и общественных благ), демографические, а также психологические факторы (удача, связи) [9]. При этом, обратившись к историческому прошлому, можно заметить, что бедность низших слоев общества являлась не только «нормальным», но и, более того, желательным явлением [7]. Правители большинства стран рассматривали богатых граждан, как прямую угрозу своему политическому господству, и старались не допустить обогащения широких масс населения, предпочитая держать их в нищете. В свою очередь, это указывает на тот факт, что исторически сложилась практика внушения в сознание людей их принадлежности к определенному классу по праву рождения и невозможность что-либо изменить в существующей общественной иерархии.

#### Материалы и методы

В современном мире проблема хабиитуализации экономических явлений охватывает все большую часть населения и ведет к установлению новых общественных порядков, которые влияют не только на изменение баланса интересов, но и приводят к дисбалансу в различных сферах жизни общества, формируя предпосылки возникновения проблем экономического характера. Стоит отметить, что данный аспект вопроса выделен неслучайно, ведь наибольшую опасность для человечества несет в себе положение, затрагивающее долгосрочную перспективу развития. В рассматриваемой ситуации опривычивание проблем экономической сферы, в частности бедности и неравенства доходов, ведет к разрушению человеческого потенциала, что напрямую сказывается и на будущих поколениях. Так, явление хабиитуализации, рассматриваемое в рамках социальных отношений, ведет к формированию сознания безнадежности, но для начала действия данного механизма необходима отправная точка, то есть обстоятельства, которые указывают индивиду на отсутствие жизненных перспектив. Именно такого рода проблемой является бедность населения.

В соответствии с данным обстоятельством была поставлена цель исследования: проведение анали-

за по определению масштаба проблемы хабиитуализации бедности и неравенства доходов, создающей угрозу разрушения существующего общественного строя, выявление способов устранения негативных тенденций данного явления, а также рассмотрение механизма самовоспроизводства бедности.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи.

1. Изучить сущность явления хабиитуализации и ее проекцию на ряд экономических категорий: бедность и неравенство доходов.
2. Провести исследование по выявлению наличия угрозы изучаемого явления для общества.
3. Рассмотреть применение специфических методов оценки масштабов бедности.
4. Определить прикладной характер результатов оценки бедности населения.
5. Выявить основные аспекты влияния хабиитуализации бедности на направления общественного развития.
6. Установить трансформации, происходящие в сознании людей вследствие опривычивания негативных экономических проявлений.
7. Обозначить основные пути преодоления проблемы хабиитуализации экономических явлений.

При подготовке данной статьи были использованы такие методы исследования, как: контент-анализ, анализ экономических источников, верификации, а также традиционные методы исследования текстов.

Проблема данного исследования состояла в том, что были сформированы тема, задачи, гипотезы исследования, но трудно было найти необходимый материал, то есть объект исследования оказался малоизученным для проведения как первичного, так и вторичного сравнительного анализа. Авторы понимали, что категории контент-анализа должны быть исчерпывающими, надежными, взаимоисключающими, соответствовать поставленным задачам. Поэтому, помимо контент-анализа, авторы прибегли к методу верификации, обращаясь к событиям прошлого, ограничивая возможность проверки гипотезы на истинность, сводя их к косвенной верификации.

#### Результаты

Хабиитуализация как социальное явление представляет собой превращение определенных действий, повторяющихся на протяжении длительного времени, в повседневность. Действие типизируется и впоследствии воспроизводится индивидом без осознания возможных альтернатив. Хабиитуализация может присутствовать в различных сферах общественной жизни, но наибольшую угрозу она представляет в условиях воздействия на экономические явления. Так, в рамках рассматриваемой темы, хабиитуализация бедности и неравенства приводит к тому, что люди

привыкают к своему положению в обществе, воспринимая его как должное в условиях времени, в котором они живут (происходит опривычивание образа действий и мыслей). Стоит отметить, что представители каждого класса формируют в своем сознании хабитус (привычку), как результат их деятельности в этом статусе и неукоснительно ему следуют. При этом в результате длительного воздействия хабитуса люди из «бедного» класса перестают испытывать душевные переживания по этому поводу и пытаются переключить свое внимание на другие явления и события [7]. Данное явление несет определенную опасность для общества.

На основании сложившейся убежденности бедных слоев населения в невозможности улучшить свое материальное положение в условиях несправедливости распределения доходов возникает практика избегания существующей реальности через обращение к различным формам неосознанного самоуничтожения личности, что, в конечном итоге, чаще всего приводит к психосоматическим заболеваниям, алкоголизму или употреблению психоактивных веществ, а это неукоснительно сказывается на здоровье нации. Также в подобных условиях явление бедности служит одной из главных причин снижения рождаемости (потенциальные родители не уверены в том, что смогут обеспечить достойное существование своим детям), что оказывает влияние на общественные потери в будущем и грозит не только резким сокращением численности населения, но и падением экономического роста (невозможно увеличивать рост производительности труда до бесконечности, компенсируя тем самым сокращение численности населения) [9]. Существует еще множество примеров влияния хабита «бедности» на человека, но вывод в каждом случае будет один – поляризация доходов может приводить к бедности, которая влечет за собой рост социальной напряженности в стране. Ведь угроза национальной безопасности

страны, возникающая из-за чувства социальной несправедливости, отчуждения, бессилия что-либо изменить в своей жизни, имеет последствия, выходящие за пределы экономики и затрагивающие самые разнообразные стороны жизни общества (здоровье, демографию, коррупцию, политику и многое другое). Все это указывает на тот факт, что доходы граждан играют важную роль в жизни населения, и данный вопрос – достаточно значим для любого государства.

В соответствии с рассмотренными положениями обратимся к теории распределения дохода. Именно теория распределения дохода предполагает выделение основных концептуальных подходов к перераспределению доходов общества и возможность применения тех или иных механизмов государственного воздействия в условиях тенденции борьбы с бедностью населения. Прежде чем перейти к рассмотрению конкретных принципов распределения доходов, стоит сказать, что теория распределения опирается на два фундаментальных понятия: эффективность и справедливость. При этом неотъемлемым условием ее функционирования является достижение согласия между различными слоями общества в вопросах перераспределения дохода [6]. При этом стоит обратить внимание на масштаб данной проблемы в современном мире, которая может быть проиллюстрирована данными о сложившемся распределении мирового богатства по процентным группам. Так, на Рисунке 1 явно прослеживается тенденция усиления неравенства по мере роста совокупного дохода: ведь большая часть населения располагает значительно меньшим объемом денежных ресурсов, чем самая малочисленная группа.

В свою очередь, именно обстоятельство, указывающее на необходимость совместного поиска путей решения всеми слоями общества и установление понимания между ними, является основной проблемой в данном вопросе, так как богатое население со-

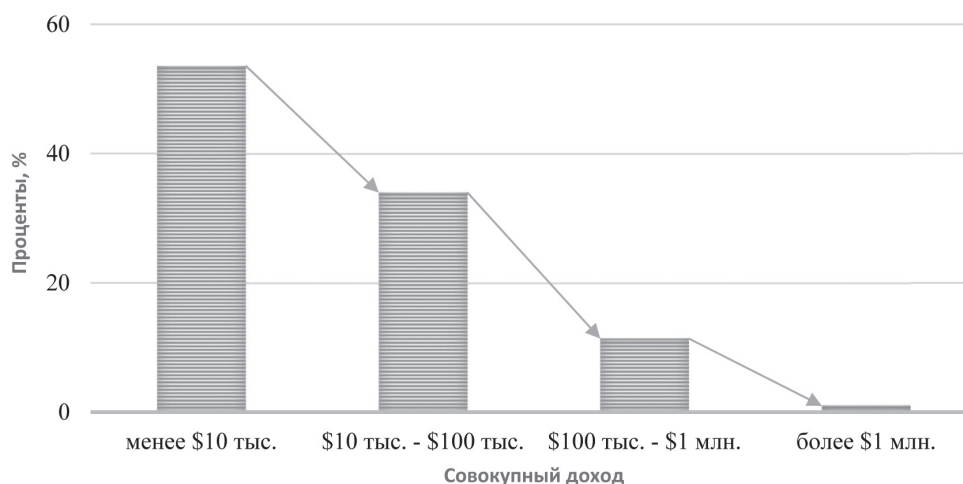


Рисунок 1. Распределение мирового богатства в 2020 году

вершено не хочет отдавать часть своего дохода для улучшения благосостояния «бедных», в силу действия одного из фундаментальных экономических законов о возвышении потребностей – потребности людей безграничны в условиях ограниченности ресурсов, предназначенных для их удовлетворения.

Начальная система распределения дохода может быть оценена с помощью индекса Робин Гуда – как сумма, которую получил бы каждый житель страны, живущий за чертой бедности, если поровну разделить между ними состояние самого обеспеченного гражданина этой страны.

В ситуации, когда начальное распределение доходов общество не устраивает, включаются механизмы его перераспределения. Исторически сложились несколько принципов перераспределения доходов. Рассмотрим основные из них:

- марксистский принцип: действуют ключевые механизмы распределения – «по труду», «по потребности», «по способностям»;
- функциональный принцип: национальный доход делится между собственниками факторов производства в зависимости от их вклада в общественное производство;
- принцип равенства поколений: будущим поколениям должны быть доступны экономические ресурсы в объеме не меньшем, чем имеет настоящее поколение [4].

На следующем этапе рассмотрения данной темы обратимся к вопросу о справедливости распределения дохода согласно различным концепциям.

1. Эгалитарная модель распределения – равное (уравнительное) распределение социальных благ.
2. Утилитарная модель распределения – индивидуальная полезность и справедливость распределения дохода достигается путем максимизации функции общественного благосостояния.
3. Справедливость по Роулзу – экономическое неравенство в распределении благ допустимо только в том случае, если оно способствует улучшению жизни беднейших слоев.
4. Элитарная (дистрибутивная) модель – в основе неравенства лежат личные заслуги.
5. Либеральная (рыночная) модель – справедливость подразумевает свободное распределение дохода, в основе лежит механизм спроса и предложения [4].

При этом экономисты отмечают, что, какая бы система перераспределения дохода ни была выбрана, невозможно избежать безвозвратных потерь. Также, как было сказано ранее, добровольное перераспределение доходов – сложно реализуемый процесс. В соответствии с этим, обосновывается необходимость вмешательства государства, которое, действуя по определенным принципам справедливости, вводит систему налогообложения, трансфертов и дотаций.

В государственной практике существует две принципиальные схемы налогообложения.

1. Аккордное (паушальное) налогообложение – предполагает уплату заранее обговоренной фиксированной суммы каждым налогоплательщиком (например, НДС). При этом при покупке одного и того же товара «бедные» и «богатые» оплачивают одну и ту же сумму, но для каждой категории эти расходы будут иметь разные доли в их общем доходе: при низком доходе – большую долю, при высоком – меньшую долю. В свою очередь, это указывает на тот факт, что аккордное налогообложение, по сути, является выгодным для богатых и невыгодным для бедных.

2. Адвалорное налогообложение – государство устанавливает налоговые ставки в виде процента от налогооблагаемой базы.

Также стоит отметить, что адвалорное налогообложение может быть реализовано в одном из трех вариантов:

- пропорциональная система налогообложения;
- прогрессивная система налогообложения;
- регрессивная система налогообложения.

Наибольший интерес представляет собой прогрессивная система налогообложения, которая дифференцирует общество по уровню дохода и признается экономически наиболее эффективной. Так, обращаясь к практике нашей страны, с 2021 года была законодательно закреплена прогрессивная ставка НДФЛ (15 % – для доходов свыше 5 млн руб.). Подобная система перераспределения доходов уже долгое время существует во многих странах и, в свою очередь, это приводит к положительному эффекту: наиболее обеспеченная часть населения платит более высокий налог от получаемых доходов, тем самым эффективно субсидируя менее состоятельных, что приводит к, так называемому, эффекту Робин Гуда.

Как было отмечено ранее, одной из важнейших социальных функций государства, является перераспределение благ между различными категориями граждан, с целью обеспечения и поддержания социальной справедливости в обществе. Для сглаживания социального неравенства, основной институт политической власти, применяет целый ряд механизмов, выбор которых напрямую зависит от существующего положения дел в конкретной стране. На основании группы индикаторов государственные органы получают данные об уровне неравенства и далее принимают решение о проведении социально ориентированных мероприятий. По своей сути, перераспределение доходов между богатыми и бедными гражданами, государство берет на себя роль экспроприатора, но в менее радикальной форме и с применением правовых механизмов. В соответствии с данным положением, можно обратиться к рассмотрению индекса Гувера (индекса Робин Гуда) – не самого популярного

показателя измерения неравенства доходов в обществе, но наиболее наглядно отражающего существующий разрыв между «богатыми» и «бедными» слоями населения.

Индекс Робин Гуда представляет собой часть доходов, которая, в случае действия механизма перераспределения, может быть отобрана у богатого класса населения и отдана бедному, что, в свою очередь, позволит обеспечить однородность доходов (см. Таблицу).

Так, благодаря позитивному действию эффекта Робин Гуда, от богатейших слоев населения к тем, кто относится к бедным, может быть переведена существенная часть дохода. Например, состояние богатейшего человека Индии позволяет выплатить каждому гражданину, живущему за чертой бедности, 136 долл., а это, в свою очередь, позволит ему приобрести около 102 порций еды (включающей в себя рис, овощи, а иногда курицу или мясо) за 100 рупий, что является существенной поддержкой для малообеспеченного населения [1].

Что же касается графического представления индекса Гувера, то его можно обозначить, как самый длинный вертикальный отрезок, соединяющий фактическую кривую Лоренца с линией равенства. При этом, стоит отметить, что функция Лоренца  $L(x)$  равна доле богатства, которая приходится на беднейшую часть населения, и составляет долю  $x$  от его общего значения. В соответствии с этим, индекс Гувера определяется, как максимальное значение разности  $x - L(x)$ , где  $x \in [0;1]$  [8]. Математически мера отклонения кривой Лоренца от линии равенства может быть представлена в виде формулы (1):

$$\max_{x \in [0;1]} |L'(x) - 1|, \quad (1)$$

где  $L(x)$  – производная от функции Лоренца.

Так, на примере кривой Лоренца в России за 2019 год с 20 % интервалом видно, что индекс Гувера составляет 28 %. В свою очередь, данный показатель говорит о том, что для достижения равенства доходов населения, необходимо перераспределить 28 % совокупного дохода (см. Рисунок 2).

Таблица

Экономический эффект перераспределения доходов

Самый богатый человек в стране	Состояние, млрд \$	Страна	ВВП на душу населения, \$	Сумма на одного «бедного», \$	% перераспределенного дохода к ВВП страны
Мукеш Амбани	36,8	Индия	6 977	136	2
Владимир Потанин	19,7	Россия	28 184	1 101	4
Джек Ма	38,8	Китай	16 709	1 625	10
Карлос Слим	52,1	Мексика	20 583	2 084	10
Джеф Безос	113	США	65 254	3 324	5
Амансио Ортега	55,1	Испания	43 154	4 592	11
Джованни Ферреро	24,5	Италия	44 161	5 326	12
Бернар Арно	76	Франция	49 799	13 818	28
Джон Фредриксен	9,6	Кипр	24 568	32 684	133

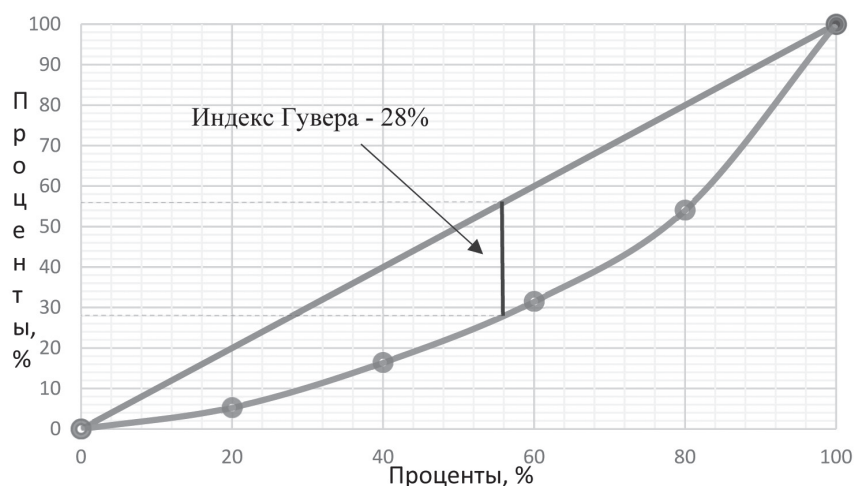


Рисунок 2. Индекс Гувера в России в 2019 году

Стоит отметить, что данный метод оценки бедности в стране является достаточно наглядным и простым для понимания, но, тем не менее, имеет существенный недостаток, так как эффект от разделения богатства между малоимущими измеряется в долларах США, а его покупательная способность в разных странах неодинакова.

#### Обсуждение

В период с 2012 по 2017 года российскими исследователями в области неравенства доходов было уделено внимание вопросу социального подхода к изучению проявлений негативных тенденций существующих экономических явлений, в том числе и указанных выше.

Так, в 2012 году известным ученым в области социологических наук членом Российской Академии естествознания Ильиных С.А. был проведен анализ психологических аспектов вопроса бедности населения, возникающих как результат опривычивания жизни тех слоев населения, которые стоят на низших ступенях по уровню дохода. В результате данного исследования были выявлены основные тенденции развития хабитуализации бедности в современном мире и механизмы ее самовоспроизводства, а также возможные последствия данного явления для общества.

В продолжение освещения данного вопроса, в 2013 году группой российских ученых, Юревич А.В., Журавлев А.Л. и Юревич М.А. был предложен новый подход к исследованию экономической проблемы неравенства доходов с позиции представления опасности не только для отдельно взятых членов общества, но и как реальной угрозы нарушения стабильности существующего общественного строя.

В 2017 году важные аспекты данного вопроса были отражены в ряде трудов научного сотрудника Тихоокеанского государственного университета Шугаевой И.В. Именно она предложила ряд концептуальных подходов к решению проблем бедности, в случае превращения данного явления в обыденное и привычное для общества, которые позволили обосновать необходимость своевременного принятия решений еще на стадии формирования у населения хабитуса по отношению к экономическим категориям.

На основании изученных работ, нами был проведен анализ, направленный на исследование опасности, которую несет в себе хабитуализация бедности и неравенства доходов. Так, латентные факторы социальных исследований, рассматриваемые применительно к экономическим проблемам, позволили установить взаимосвязь между хабитуализированной в результате принадлежности к беднейшим слоям населения жизнью человека и невозможностью реализации им своего потенциала. Была определена тенденция к самовоспроизводству явления хабитуализации посредством передачи от старшего

поколения, которая неминуемо отражается на будущих общественных потерях. Кроме того, аналитическая работа, предполагающая квантификацию научных трудов, позволила определить масштаб изучаемой проблемы, результаты которой показали, что более, чем на 50 % населения приходится только 1,4 % мирового богатства. При этом, основу проблемы хабитуализации бедности составляет не только склонность к разрушению собственной личности, но и, главным образом, механизм жизни по замкнутому кругу, в результате которого индивид не может мобилизовать силы для изменения своего положения в обществе.

Для придания прикладного характера исследуемой проблеме нами была предложена стратегия решения, основанная на эффекте Робин Гуда. Кроме достаточно часто применяемой в современном мире практики использования прогрессивной ставки налогообложения, в данной работе был представлен экономический эффект перераспределения доходов посредством расчета индекса Гувера. На примере девяти стран и доходов их самых богатых представителей, определен процент перераспределенного дохода к ВВП страны, а также сумма, которая достанется одному «бедному» гражданину в случае действия механизма перераспределения. Используемый для отбора данных метод простой случайной выборки лишней раз подтверждает, что полученная сумма перераспределенного дохода является достаточно внушительной не только для отдельных стран, но и для всей генеральной совокупности.

Можно заключить, что результаты, полученные нами за счет проведенной аналитической работы, полностью соответствуют данным, полученным другими исследователями. Явление хабитуализации бедности и неравенства доходов несет в себе опасность для сохранения основ общественного строя в силу того, что, представляя собой столь масштабное явление, охватывающее более половины всего населения, она оказывает непосредственное влияние на трансформацию сознания не только нынешнего, но и будущих поколений.

#### Заключение

Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно утверждать, что явление хабитуализации бедности создает угрозу стабильности функционирования различных государств, оказывая непосредственное влияние на самые разнообразные стороны общественной жизни, и имеет последствия, выходящие за рамки экономики, даже вопреки тому факту, что в основе заложена проблема экономического характера – неравенство в распределении доходов. Основная опасность со стороны хабитуализации бедности, касающаяся, в первую очередь, беднейших слоев населения, заключается в том, что чело-

век под воздействием на его сознание поведенческого стереотипа «бедного» человека начинает избегать тревожных мыслей о бедности, отсрочивая тем самым необходимость выхода из страты «бедных». Индивид перестает бороться, погружается в депрессию, что неминуемо сказывается на социаль-

но-экономических показателях и увеличивает общественные потери.

Данный вопрос актуален в настоящее время, когда от всех членов нашего общества требуется мобилизация сил для преодоления экономических вызовов мирового масштаба, с которыми столкнулась наша страна.

#### Список литературы

1. Eurostat. [Электронный ресурс]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата обращения: 05.02.2025).
2. Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/> (дата обращения: 05.02.2025).
3. Азиева Р.Х.. Бедность – эффект нездоровой экономики. // Проблемы современной экономики. 2018. № 3. С. 83-86.
4. Безгласная Е.А. Путеводитель по элементарной экономике: неравенство доходов населения. // Региональное развитие: электронный научно-практический журнал. 2017. № 2 (20).
5. Доклад «Global Wealth Report 2020». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/global-wealth-report-2020-en.pdf> (дата обращения: 05.02.2025).
6. Дьячкова А.В. Экономика общественного сектора: учебное пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016. 166 с.
7. Ильиных С.А. Хабиутализация бедности. // Теория и практика общественного развития. 2012. № 5. С. 59-62.
8. Павлова О.Ю. Индекс социального неравенства, определяемый угловым коэффициентом кривой Лоренца. // Управление экономическими системами. 2017. № 12. С. 70.
9. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 05.02.2025).
10. Шугаева И.В. Концептуальные подходы измерения бедности в условиях социально-экономического развития современного общества. // Ученые заметки ТОГУ. 2017. № 8. С. 267-271.
11. Юревич А.В., Журавлев А.Л., Юревич М.А. Избыточное неравенство доходов как угроза национальной безопасности России. // Вопросы безопасности. 2013. № 2. С. 182-202.

#### References

1. Eurostat. [Electronic resource]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (accessed: 05.02.2025).
2. Forbes. [Electronic resource]. URL: <https://www.forbes.com> (accessed: 05.02.2025).
3. Azieva R.H. Poverty is the effect of an unhealthy economy. // *Problems of Modern Economics*. 2018. № 3. P. 83-86. (In Russian).
4. Bezglosnaya E.A. (2017). A Guide to Elementary Economics: income inequality of the population. // *Regional development: electronic Scientific and Practical journal*. 2017. № 2 (20). (In Russian).
5. Report «Global Wealth Report 2020». [Electronic resource]. URL: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/global-wealth-report-2020-en.pdf> (accessed: 05.02.2025).
6. Dyachkova A.V. Public sector economics: Textbook / Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural Federal University. – Ekaterinburg: Ural University Press. 2016. 166 p.(In Russian).
7. Ilinykh S.A. The habitualization of poverty. // *Theory and Practice of Social Development*. 2012. № 5. P. 59-62. (In Russian).
8. Pavlova O.Yu. The index of social inequality, determined by the angular coefficient of the Lorentz curve. // *Management of Economic Systems*. 2017. № 12. P. 70.
9. Federal State Statistics Service. [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed: 05.02.2025). (In Russian).
10. Shugaeva I.V. Conceptual approaches to measuring poverty in the context of socio-economic development of modern society. // *Scientific Notes of TOGU*. 2017. № 8. P. 267-271. (In Russian).
11. Yurevich A.V., Zhuravlev A.L., Yurevich M.A. Excessive income inequality as a threat to Russia's national security. // *Security Issues*. 2013. № 2. P. 182-202. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 02.12.2025

Received: 02.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 29.12.2025

Revised: 29.12.2025

Статья поступила для публикации: 30.12.2025

Accepted: 30.12.2025

**Фирсова Елена Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург,  
firsova.e@unecon.ru

## СТАНКОСТРОЕНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

**Аннотация.** В статье рассматривается потенциал государственной инвестиционной политики в России, подчеркивается ее необходимость для обеспечения устойчивого развития и модернизации экономики страны. Особое внимание уделяется рассмотрению станкостроения как драйвера экономического роста, анализируются текущие проблемы и перспективы инвестиционной деятельности в этой отрасли, предлагаются меры бюджетной политики для поддержки инвестиций и стимулирования инноваций в станкостроении.

**Ключевые слова:** государственная инвестиционная политика, бюджетная политика, станкостроение, машиностроение.

**Для цитирования:** Фирсова Е.А. Станкостроение как ключевой элемент инвестиционного развития России // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 66-73.

**Elena A. Firsova,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Finance,  
St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg,  
firsova.e@unecon.ru

## MACHINE TOOL INDUSTRY AS A KEY ELEMENT OF RUSSIA'S INVESTMENT DEVELOPMENT

**Abstract.** The article examines the potential of the state investment policy in Russia, emphasizing its need to ensure sustainable development and modernization of the country's economy. Special attention is paid to the consideration of machine tool industry as a driver of economic growth, current problems and prospects of investment activity in this industry are analyzed, budgetary policy measures are proposed to support investments and stimulate innovations in machine tool industry.

**Keywords:** state investment policy, budget policy, machine tool industry, mechanical engineering.

**For citation:** Firsova E.A. (2025) Machine tool industry as a key element of Russia's investment development // Ekaterina Institute Vestnik. 2025. № 4. Pp. 66-73 (In Russian).

В современном мире необходимость государственного регулирования экономики с целью обеспечения ее устойчивого развития не вызывает сомнений. Особое значение государственное регулирование приобретает в периоды потрясений (кризисов, экономических спадов, социальных и политических изменений), позволяя стабилизировать экономическую ситуацию, предотвратить системные риски, скорректировать «провалы» рынка и обеспечить развитие страны в рамках стратегических приоритетов.

Одним из ключевых инструментов формирования устойчивой, инновационной и конкурентоспособной экономики является государственная инвестиционная политика. Она позволяет решать как текущие социально-экономические задачи, так и закладывать основу для поступательного развития страны.

Вопросам государственной поддержки инвестиций и оценке их эффективности посвящены многочисленные исследования как российских ученых (Клейнера Г.Б. [8], Протас Н.Г., Шустовой Е.П., Иванова Е.А. [12], Сазонова С.П., Пенькова П.Е., Мамедова Ф.Н. [13], Фирсова Д.А., Чернявского С.В. [14, 15] и др.), так и зарубежных экспертов (Hausmann Ricardo, Lant Pritchett, Dani Rodrik [3], Hsieh Chang-Tai [4], Kalouptsidi Myrto [5] и др.). Исследователи отмечают, что инструменты, используемые государствами для стимулирования инвестиций, разнообразны и взаимодополняемы и включают в себя как прямые бюджетные инвестиции, так и косвенные меры поддержания благоприятного инвестиционного климата в стране (налоговые преференции, государственные гарантии, деятельность институтов развития и специализированных фондов финансирования стратегических проектов и пр.).

Выбору конкретных инструментов государственной инвестиционной политики предшествует принятие принципиального стратегического решения о целях, которые предстоит достичь. В зависимости от глобальных целей развития страны и планируемых темпов их достижения может быть выделено три типа инвестиционной политики государства.

1. Государственная инвестиционная политика, основной целью которой является эволюционное развитие экономики, предполагающая использование традиционных для страны мер поддержки инвестиций, нацеленных на постепенное поступательное развитие отраслей и территорий, а также своевременное устранение возникающих дисбалансов в пределах достаточно стабильных объемов бюджетного финансирования. Данный подход предполагает сохранение существующей отраслевой структуры экономики с акцентом на повышение качества выпускаемой продукции.

2. Государственная инвестиционная политика, основной целью которой является содействие ускоренному развитию экономики, основанному на стимулировании инвестиций в отрасли, в которых страна имеет естественное сравнительное преимущество (например, вследствие географического положения, наличия полезных ископаемых, дешевизны рабочей силы и т. п.). В рамках данного типа политики государства используют дополнительные меры стимулирования производственных возможностей перспективных отраслей для повышения их технологичности, конкурентоспособности, диверсификации продукции с целью завоевания новых рынков сбыта продукции. Для интенсификации деятельности определенных групп производителей государством используется большой объем финансирования и более сложная система источников финансирования.

3. Государственная инвестиционная политика, основанная на амбициозных стратегических целях развития страны, путь к достижению которых лежит через радикальные изменения структуры экономики. Такой подход предполагает создание принципиально новых, до того не свойственных стране, отраслей, производящих инновационную продукцию, обладающую уникальными характеристиками. Для налаживания производства такой продукции государству следует не только создавать требуемую инфраструктуру и смежные отрасли, производящие необходимые компоненты, но и формировать рынки ее сбыта. Такая инвестиционная политика должна быть основана на стратегическом видении долгосрочного развития экономической системы страны, решимости правительства идти на определенный риск и привлечении значительных объемов финансирования, даже превышающих возможности страны.

Выбор инвестиционной стратегии для страны определяет траекторию ее развития на десятилетия

вперед. Инвестиционная политика формирует базис экономического роста, определяет потенциал экономики, ее производительность и конкурентоспособность. Особенно важно сделать правильный выбор в периоды потрясений и кризисов, когда государственная инвестиционная политика становится ключевым фактором, определяющим, сможет ли страна не только выстоять, но и выйти из кризиса с новыми возможностями для развития.

На Россию, начиная с 2014 года и особенно в период с 2022 года, были наложены масштабные экономические и политические санкции, затрагивающие различные сферы экономики. В результате страна столкнулась с ограничением доступа к иностранным инвестициям, технологиям, рынкам сбыта и финансированию. В настоящее время Россия вынуждена адаптироваться к новой реальности и кардинально меняться, чтобы сохранить стабильность экономики и обеспечить ее рост. Именно сейчас важно выбрать принципиальные приоритеты развития и мощью инвестиционной политики поддерживать движение страны к их достижению. Для России критически важно не оставаться в рамках первого или второго типа инвестиционной политики, основанных на сохранении исторически сложившейся структуры отраслей с акцентом на добывающую промышленность, а сосредоточить ресурсы на интенсивном развитии производств, в которых создается инновационная продукция, обладающая высокой добавленной стоимостью. Создание технологически сложных продуктов, состоящих из множества компонентов, дополнительно окажет существенное мультипликативное воздействие на смежные отрасли и сформирует новые кластеры экономики, в которых также смогут внедряться новые технологии.

В настоящее время для России отраслью, дающей мощный потенциал для развития, является машиностроение. Оно обладает рядом ключевых характеристик, оказывающих мультипликативное влияние на другие отрасли и обеспечивающих устойчивый экономический рост: создает основу для развития других отраслей; обладает мощным инновационным потенциалом; имеет выраженный мультипликативный эффект в экономике; обеспечивает экономическую безопасность страны и укрепление ее обороноспособности; способствует инфраструктурному развитию.

Машиностроение по праву считается драйвером экономического роста в долгосрочной перспективе и основой для построения сильной и независимой экономики. К машиностроению в России в соответствии с ОКВЭД относятся коды разделов 28 («Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки»), 29 («Производство транспортных средств, прицепов и полуприцепов»), а также некоторые коды из раздела 30 («Производство

прочих транспортных средств и оборудования»). К отрасли «машиностроение» относят производство очень широкого перечня продукции как общего, так и специального назначения, но одно ключевое звено машиностроения, станкостроение, занимает особое, стратегически важное место в машиностроительном комплексе и обеспечивает развитие всего машиностроения и экономики в целом.

Станкостроение производит станки и оборудование, которые используются для изготовления деталей, узлов и агрегатов в других отраслях машиностроения (автомобилестроение, авиастроение, судостроение, энергетическое машиностроение и др.). Станкостроение играет ключевую роль в перевооружении промышленности, обеспечивая предприятия современным оборудованием, необходимым для повышения производительности труда и снижения издержек. Как следствие, можно утверждать, что уровень развития станкостроения определяет технологический уровень всего машиностроения.

Таким образом, станкостроение, являясь основой всего машиностроительного комплекса, оказывает определяющее влияние на технологический уровень экономики, ее конкурентоспособность и экономическую безопасность. Развитие станкостроения – необходимое условие для модернизации промышленности, снижения зависимости от импорта и обеспечения устойчивого экономического роста.

Правительство Российской Федерации уделяет особое внимание развитию отечественного станкостроения, что подтверждается принятием документов стратегического уровня: Стратегии развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 года [1] и с 2025 года – нового национального проекта «Средства производства и автоматизации», а в его рамках – федерального проекта «Развитие производства станкоинструментальной промышленности». Целями проводимой политики являются: обеспечение долгосрочного роста производства станкоинструментальной продукции со средним темпом 5,7 % в год, локализация отрасли в России до 70 %, рост экспорта продукции станкостроения до 16,5 млрд рублей к 2035 году. Запланированный объем финансирования мероприятий проекта за счет федерального бюджета – более 106 млрд руб. на период до 2030 года [10].

Своевременность принятия стратегических мер поддержки развития станкостроения подтверждается, например, низкими значениями показателей функционирования данной отрасли. Так, доля российской станкоинструментальной промышленности на внутреннем рынке в 2024 году составляла всего 31 %, вклад этой отрасли в ВВП – 0,02 %, в среднем на одного работника в станкостроительной отрасли приходится 2,7 млн рублей выручки [1]. Эти показатели

отражают существенное отставание темпов развития станкостроения в России от многих стран, особенно от Китая.

Многие эксперты характеризуют ситуацию в отрасли как негативную. Так, по итогам 2024 года по сравнению с предыдущим годом на 30,7 % сократился объем закупок станков российскими предприятиями. Причинами этого являются спад в промышленном производстве и переориентация действующих предприятий на использование оборудования, бывшего в употреблении. В российской экономике сохраняется крайне высокая зависимость от импорта: 98 % станков, закупаемых российскими предприятиями – иностранного производства [6]. Зависимость от импорта создает ряд серьезных проблем и рисков для экономики страны, в числе которых:

- угроза технологической независимости государства, поскольку, импортируя станки, страна фактически передает контроль над технологиями производства другим государствам;
- зависимость от поставщиков, которые могут прекратить поставки, повысить цены или ограничить доступ к новым технологиям по политическим или экономическим причинам;
- уязвимость экономики в части колебаний валютных курсов;
- сокращение стимулов для развития собственного станкостроения, поскольку отечественные производители не могут конкурировать с иностранными компаниями, как следствие – утечка кадров и отставание от мировых тенденций;
- ухудшение торгового баланса, снижение валютных резервов страны, потеря рабочих мест в отечественном станкостроении и смежных отраслях, снижение налоговых поступлений.

По состоянию на сентябрь 2025 года в РФ действует 359 организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере станкостроения, в том числе по кодам ОКВЭД [11]:

- 28.41.1. Производство металлообрабатывающих станков – 204 единиц;
- 28.49.11. Производство станков для обработки камня, керамики, бетона или аналогичных минеральных материалов или для холодной обработки стекла – 8 единиц;
- 28.49.12. Производство деревообрабатывающих станков – 144 единицы;
- 28.49.13. Производство станков для обработки кости, твердой резины, твердых пластмасс или аналогичных твердых материалов – 3 единицы.

Количество станкостроительных организаций в России составляет 258 единиц. Для анализа выбрано 200 организаций, по которым имеются сопоставимые данные [11]. Состав российских станкостроительных организаций в зависимости от объема выручки,

прибыли и величины чистых активов по состоянию на сентябрь 2025 года представлена в Таблице 1.

В России в настоящее время крупными станкостроительными организациями, имеющими выручку более 1 млрд руб., прибыль – более 100 млн руб. и стоимость чистых активов – более 500 млн руб., являются 4 организации, производящие металлообрабатывающие станки – ООО «НПК Мса» (Санкт-Петербург, год регистрации – 2005), ООО «ЛСП» (Липецк, год регистрации – 2011), ООО «Русмаш» (Санкт-Петербург, год регистрации – 2012) и ООО «НПО «Техстрой» (Таганрог, 2017). При этом 25 % организаций отрасли работают в том числе и по государственному заказу, у 18 организаций объем закупок продукции государством составляет более 100 млн руб., в том числе у 3 организаций – более 1 млрд руб. [11].

Развитие отрасли также характеризует и текущее состояние основных фондов. В 2024 году степень износа основных фондов коммерческих организаций (без субъектов малого предпринимательства) по коду ОКВЭД 28 «Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки», составила 49,1 %. Ввод в действие основных фондов за 2024 год в коммерческих организациях (без субъектов малого предпринимательства) этой отрасли составил 128,6 млрд руб. или 0,6 % от общей стоимости введенных за 2024 год мощностей по всем отраслям экономики. Доля инвестиций, направленных на реконструкцию и модернизацию по исследуемой отрасли, в общем объеме инвестиций в основной капитал в РФ – 11,9 %, в то время как в целом по экономике этот показатель равен 14,7 % [2]. Можно сделать вывод, что состояние основных фондов в станкостроении, призванном быть драйвером научно-технологического и экономического развития страны, является неудовлетворительным.

О перспективах развития отрасли можно судить по динамике реализации в ней инвестиционных проектов. В Таблице 2 представлены состав и структура инвестиционных проектов в машиностроительной отрасли, находящихся на разных стадиях реализации – от предпроектной проработки, планирования и проектирования до финальной пусконаладки обо-

рудования. В Таблицу 2 включены проекты, которые планируются к реализации на период до 2030 года. В столбце «Количество инвестиционных проектов, ед.» в скобках указано число приостановленных проектов.

В целом инвестиционные проекты в сфере производства станкоинструментального оборудования составляют менее 6 % от общего числа планируемых к реализации проектов, при этом из 88 реализуемых проектов планируются в Беларуси – 5, Казахстане – 3, Китае – 1. В России регионами – лидерами по количеству инвестиционных проектов являются Московская область – 9 единиц, Башкортостан, Санкт-Петербург и Свердловская область – по 5 единиц. На Приволжский федеральный округ приходится 44,5 % от всех инвестиционных проектов, планируемых к реализации в сфере производства станкоинструментального оборудования, Северо-Западный ФО – 23,7 %, Центральный ФО – 14,6 %, Южный ФО – 12,2 %, Уральский ФО – 3 %. Подавляющее большинство (53 проекта или 60 % от общего числа) находятся на стадиях предпроектной проработки, планирования, проектирования и подготовки к строительству.

Стоимость планируемых к реализации до 2030 года проектов в станкостроении составляет 114,7 млрд руб., т.е. менее 2 % от всех инвестиционных проектов по машиностроению в целом, при этом стоимость проектов, находящихся на активной стадии, на сентябрь 2025 года равна 91 млрд руб., 91 % проектов финансируется за счет частных инвестиций. В отличие от предприятий оборонно-промышленного комплекса, которые в настоящее время активно поддерживаются государством и поэтому имеют возможность модернизировать свои производства, инвестиционная активность производителей продукции гражданского назначения ограничена. Основные причины невысоких темпов инвестирования – колебания курса рубля, инфляция, высокая ключевая ставка ЦБ, сокращение производства в отраслях-потребителях продукции станкостроения вследствие неблагоприятной рыночной конъюнктуры. В данной сложной ситуации государству следует активно использовать меры фискальной политики для поддержки инвестиционной деятельности в станкостроении.

Таблица 1

**Состав станкостроительных организаций РФ в зависимости от основных финансовых показателей, %**

Величина	Выручка	Прибыль	Чистые активы
Более 1 млрд руб.	2,0	0	0
От 500 млн руб. до 1 млрд руб.	2,6	0	3,5
От 100 млн руб. до 500 млн руб.	22,4	3,6	5,5
От 1 млн руб. до 100 млн руб.	62,8	44,0	66,5
До 1 млн руб.	10,2	52,4	24,5

Составлено автором на основе данных [11].

**Характеристика реализуемых инвестиционных проектов в машиностроительной отрасли до 2030 года**

Отрасль машиностроения	Количество инвестиционных проектов, ед.	Доля от общего числа проектов, %	Сумма инвестиций, млрд руб.	Доля в общей сумме инвестиций, %
Авиастроение и авиаремонт	62 (5)	4,0	1000,0	16,1
Автомобилестроение и автокомпоненты	245 (5)	15,8	1000,0	16,1
Атомное машиностроение	7	0,5	14,5	0,2
Вентиляционное, холодильное, отопительное оборудование	85 (1)	5,5	62,6	1,0
Горнодобывающее оборудование	23	1,5	126,2	2,0
Двигателестроение	36 (3)	2,3	405,1	6,5
Железнодорожное машиностроение	56 (3)	3,6	428,2	6,9
Компрессорное оборудование	9	0,6	21,6	0,3
Котельные и котельное оборудование	21	1,4	16,8	0,3
Металлообрабатывающее оборудование	26 (1)	1,7	30,2	0,5
Насосное оборудование	34	2,2	52,0	0,8
Нефтегазовое оборудование	61 (5)	3,9	59,1	1,0
Оборудование для химической промышленности	6	0,4	2,7	0
Осветительное и оптическое оборудование	26 (1)	1,7	17,1	0,3
Подъемно-транспортное оборудование	63 (5)	4,1	37,6	0,6
Приборостроение	74 (6)	4,8	46,5	0,7
Сельхозтехника и оборудование	113 (8)	7,3	178,4	2,9
Станкоинструментальное оборудование	90 (2)	5,8	114,7	1,8
Строительное оборудование, строительная и спец-техника	87 (8)	5,6	137,3	2,2
Судостроение	81 (11)	5,2	978,2	15,8
Электроника	131 (1)	8,4	944,4	15,2
Электротехническое оборудование	166 (7)	10,7	401,8	6,5
Энергетическое оборудование	52 (6)	3,3	131,5	2,1
Всего	1554 (75)	100	6206,5	100

Составлено автором на основе данных [7].

Начиная с 2022 года в РФ принимаются экспансивные меры фискальной политики, направленные на повышение инвестиционной активности в экономике. Они включают в себя как собственно рост бюджетных инвестиций, так и создание и использование различных инструментов поддержки инвестиционного процесса (инфраструктурные бюджетные кредиты, специальный казначейский кредит, развитие соглашений о защите и поощрении капиталовложений, инвестиционный налоговый вычет, механизм промышленной ипотеки, льготное кредитование и субсидирование процентных ставок по кредитам, направленным на развитие приоритетных отраслей экономики и др.). Совокупный бюджетный импульс в 2023-2024 годах в результате действия этих и других мер оценивается в размере ~ 7 % годового ВВП [9], но поскольку акцент был сделан на инвестиционное развитие инфраструктуры, то влияние мер на отрасль станкостроения было слабое.

К мерам бюджетной политики РФ, распространяющимся на станкостроение, относятся льготные кредиты в рамках кластерной инвестиционной платформы и механизма промышленной ипотеки, льготные займы от Фонда развития промышленности на модернизацию и технологическое перевооружение предприятий, субсидии производителям средств производства и автоматизации на возмещение недополученных доходов, связанных с предоставлением покупателям скидки при реализации продукции, создание центров по развитию промышленных роботов и головного центра компетенций «Станкин». Однако этих мер недостаточно для прорывного развития отрасли, более того, недостаточно и для инвестиционного развития в рамках первого типа инвестиционной политики, выделенной выше.

Для интенсивного развития станкостроения следует существенно увеличить финансирование не

только производителей станков, но и потребителей их продукции – остальные отрасли машиностроения с целью их технологического перевооружения. При этом государственную финансовую поддержку следует сосредоточить на развитии конкурентоспособных и инновационных видов продукции, способствующих технологическому прогрессу в машиностроении. Бюджетный импульс в 2023-2024 годах составил примерно 13 трлн руб., но при этом на финансирование развития станкостроения в рамках федерального проекта выделено всего 106 млрд руб. на период с 2025 года по 2030 год. Отечественным производителям станков в 2024 году было выделено субсидий на 1,5 млрд рублей, при этом импорт станков из Китая составил более 1,6 млрд долларов США (примерно 145 млрд руб.).

Для стимулирования инвестиций в станкостроение можно предложить широкий спектр финансовых мер, направленных на снижение затрат, рисков и повышение привлекательности таких вложений. Эти меры могут быть как прямыми, так и косвенными, и должны учитывать специфику отрасли – высокая капиталоемкость, длительный цикл разработки и внедрения. Так, для предприятий станкостроения следует разработать программу получения специальных кредитных продуктов для конкретных целей – на НИОКР, на модернизацию производства, на создание опытных образцов, на освоение серийного производства. Поскольку окупаемость инвестиций в станкостроении происходит в течение длительного периода времени, предоставление таких кредитов должно осуществляться на 10-15 и более лет. За счет средств бюджетов бюджетной системы РФ можно предусмотреть субсидии на возмещение до 50-80 % затрат на НИОКР по созданию новых видов станков, компонентов и технологий. Для стимулирования развития перспективных технологий и разработок в станкостроении можно создать грантовую программу на безвоз-

вратное финансирование инновационных проектов на ранних стадиях. Мерой повышения экспортного потенциала станкостроительных предприятий также может являться компенсация затрат на приведение продукции в соответствие с международными стандартами. В части деятельности Фонда развития промышленности можно предложить расширение программ льготного финансирования и снижение требований для предприятий станкостроения.

Для привлечения в отрасль частного капитала следует развивать механизмы государственно-частного партнерства в станкостроении. Например, существует потребность в создании испытательных центров и технопарков для станкостроения, ее можно было бы покрывать в рамках концессионных соглашений. В качестве дополнительных мер поддержки инвесторов могут выступать компенсации частному партнеру части затрат по уплате процентов по заемным средствам; предоставление субсидий на возмещение части затрат на уплату лизинговых платежей; бюджетные ассигнования на выполнение работ (оказание услуг) по подготовке конкурса или аукциона на право заключения соглашения о партнерстве; финансирование капитального ремонта и строительства коммунальной инфраструктуры, необходимой для подвода коммуникаций; компенсация из бюджета расходов частного партнера на подключение к сетям инженерно-технического обеспечения и т. п.

Развитие станкостроения в Российской Федерации имеет стратегическое значение и является критически важным для обеспечения экономического суверенитета, технологической независимости и устойчивого развития. Создание мощных производств средств производства – это не просто развитие одной отрасли, а инвестиции в будущее всей экономики страны, ее способность к инновациям, контролю над технологиями и защите своих экономических интересов.

#### Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 05.11.2020 №2869-р «Об утверждении Стратегии развития станкоиндустриальной промышленности на период до 2035 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=488682&cacheid=5E9FC36FB54286A0C2C41346E34C49A9&mode=spl us&rnd=0.3679953267509073#Gn1tByUug1du2J5D1> (дата обращения: 28.09.2025).
2. Федеральная служба государственной статистики // Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.09.2025).
3. *Hausmann Ricardo, Lant Pritchett, and Dani Rodrik*. Growth Accelerations // *Journal of Economic Growth*. 2005. № 10 (4). [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10887-005-4712-0> (дата обращения: 28.09.2025).
4. *Hsieh Chang-Tai*. What Explains the Industrial Revolution in East Asia? Evidence from the Factor Markets // *American Economic Review*. 2002. № 92 (3). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/00028280260136372> (дата обращения: 28.09.2025).
5. *Kalouptside Myrto*. Detection and Impact of Industrial Subsidies: The Case of Chinese Shipbuilding. // *Review of Economic Studies*. 2018. № 85 (2). [Электронный ресурс]. URL: <https://academic.oup.com/restud/article-abstract/85/2/1111/4084590> (дата обращения: 28.09.2025).

6. Анализ ситуации в российском станкостроении в 2024 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://trubomet.ru/news/analiz-situatsii-v-rossijskom-stankostroenii-v-2024-godu/?ysclid=mg14rbegzm430178884> (дата обращения: 28.09.2025).
7. Инвестиционные проекты. Цифровая платформа инвестиционных проектов, реализуемых в России, странах ЕАЭС и СНГ. [Электронный ресурс]. URL: <https://investprojects.info/> (дата обращения: 28.09.2025).
8. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: монография // Г.Б. Клейнер. Предисловие академика В.Л. Макарова. Издательский дом «Научная библиотека», 2021. 746 с.
9. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов (утв. Минфином России). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=486923&cacheid=085E0353CDBE32830AEC9B1D14E2D6C9&mode=splus&rnd=0.3679953267509073#XIYtByU5PHYI2GZW> (дата обращения: 28.09.2025).
10. Паспорт федерального проекта «Развитие производства станкоинструментальной промышленности». [Электронный ресурс]. URL: [https://производительность.рф/documents/5038/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8.pdf](https://производительность.рф/documents/5038/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8.pdf) (дата обращения: 28.09.2025).
11. Программный комплекс Rusprofile.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 28.09.2025).
12. Протас Н.Г., Шустова Е.П., Иванов Е.А. Государственная поддержка ответственных инвестиций в мировой практике, проблемы рынка ответственных инвестиций // Экономика строительства. 2024. № 12. С. 176-181.
13. Сазонов С.П., Пеньков П.Е., Мамедов Ф.Н. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов // Бизнес. Образование. Право. 2014. № 4. С. 24-27.
14. Фирсов Д.А. Финансовая роль производных инвестиционных проектов при расчете влияния структуры инвестиционного спроса на динамику ВВП // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. № 33 (267). С. 39-54.
15. Чернявский С.В., Фирсов Д.А. Трансформация бюджетных инвестиций в производные инвестиционные проекты как угроза экономической безопасности // Проблемы рыночной экономики. 2018. № 4. С. 54-63.

#### References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated 05.11.2020 № 2869-r «On approval of the Strategy for the development of the machine tool industry for the period up to 2035» [Electronic resource]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=488682&cacheid=5E9FC36FB54286A0C2C41346E34C49A9&mode=splus&rnd=0.3679953267509073#Gn1tByUug1du2J5D1> (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
2. Federal State Statistics Service [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
3. Hausmann Ricardo, Lant Pritchett and Dani Rodrik [Acceleration of economic growth] // *Journal of Economic Growth*. 2005. № 10 (4) [Electronic resource]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10887-005-4712-0> (accessed: 28.09.2025).
4. Hsieh Chang-Tai [What Explains the Industrial Revolution in East Asia? Evidence from the Factor Markets] // *American Economic Review*. 2002. № 92 (3) [Electronic resource]. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/00028280260136372> (accessed: 28.09.2025).
5. Kaluptsidi Mirto [Identification and impact of industrial subsidies: the example of Chinese shipbuilding] // *Review of economic research*. 2018. № 85 (2) [Electronic resource]. URL: <https://academic.oup.com/restud/article-abstract/85/2/1111/4084590> (accessed: 28.09.2025).
6. Analysis of the situation in the Russian machine tool industry in 2024. [Electronic resource]. URL: <https://trubomet.ru/news/analiz-situatsii-v-rossijskom-stankostroenii-v-2024-godu/?ysclid=mg14rbegzm430178884> (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
7. Investment projects. Digital platform of investment projects implemented in Russia, the EAEU countries and the CIS. [Electronic resource]. URL: <https://investprojects.info/> (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
8. Kleiner G.B. System economy: steps of development: a monograph // G.B. Kleiner. Preface by Academician V.L. Makarov. Scientific Library Publishing House, 2021. 746 p. (In Russian).
9. The main directions of budget, tax, and customs tariff policy for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027 (approved by the Ministry of Finance of Russia) [Electronic resource]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=486923&cacheid=085E0353CDBE32830AEC9B1D14E2D6C9&mode=splus&rnd=0.3679953267509073#XIYtByU5PHYI2GZW> (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
10. Passport of the federal project «Development of production of the machine tool industry» [Electronic resource]. URL: [https://производительность.рф/documents/5038/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8.pdf](https://производительность.рф/documents/5038/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8.pdf) (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
11. Software package Rusprofile.ru An electronic resource. URL: <https://www.rusprofile.ru/> (accessed: 28.09.2025). (In Russian).
12. Protas N.G., Shustova E.P., Ivanov E.A. State support for responsible investments in world practice, problems of the responsible investment market // *Economics of construction*. 2024. № 12. Pp. 176-181. (In Russian).

13. Sazonov S.P., Penkov P.E., Mammadov F.N. Assessment of the economic effectiveness of investment projects// *Business. Education. Right*. 2014. № 4. Pp. 24-27. (In Russian).
14. Firsov D.A. The financial role of derivative investment projects in calculating the impact of the structure of investment demand on GDP dynamics// *Financial Analytics: problems and solutions*. 2015. № 33 (267). Pp. 39-54. (In Russian).
15. Chernyavsky S.V., Firsov D.A. Transformation of budget investments into derivative investment projects as a threat to economic security// *Problems of the market economy*. 2018. № 4. Pp. 54-63. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 30.09.2025

Received: 30.09.2025

Статья поступила после рецензирования: 28.10.2025

Revised: 28.10.2025

Статья поступила для публикации: 01.11.2025

Accepted: 01.11.2025

УДК 338.45.01

**Хахалева Светлана Сергеевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, skhakhaleva@yandex.ru

**Бойко Наталья Витальевна,**

кандидат культурологии, доцент, доцент кафедры экономической теории, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, boiko.nata@mail.ru

## ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННОЙ СФЕРЫ

**Аннотация.** В статье исследуется цифровизация предприятий российского оборонно-промышленного комплекса. Особое внимание уделено вопросам инфобезопасности, от которой напрямую зависит стабильная работа предприятий оборонно-промышленного комплекса. Успешная цифровизация отрасли возможна только при активной господдержке в виде финансирования, изменения законодательных норм и системной подготовки высококвалифицированных специалистов.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, аддитивные технологии, конкурентоспособность, киберпространство, диверсификация производства.

**Для цитирования.** Хахалева С.С., Бойко Н.В. Проблемы цифровизации предприятий оборонной сферы // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 74-81.

**Svetlana S. Khakhaleva,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, skhakhaleva@yandex.ru

**Natalia V. Boyko,**

Ph.D. of Culturology, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, boiko.nata@mail.ru

## PROBLEMS OF DIGITALIZATION OF ENTERPRISES DEFENSE SECTOR

**Abstract.** The article examines the digitalization of enterprises of the Russian defense industry complex. Special attention is paid to information security issues, on which the stable operation of defense industry complex enterprises directly depends. Successful digitalization of the industry is possible only with active government support in the form of financing, changes in legislative norms, and systematic training of highly qualified specialists.

**Keywords:** digital transformation, additive technologies, competitiveness, cyberspace, production diversification.

**For citation.** Khakhaleva S.S., Boyko N.V. (2025) Problems of digitalization of enterprises in the defense sector. *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 74-81. (In Russian).

В условиях нарастающей геополитической неопределенности цифровая трансформация становится стратегически значимым инструментом повышения устойчивости и эффективности предприятий оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК). Выступая технологическими лидерами, они не только обеспечивают обороноспособность государства, но и формируют научно-технический задел для развития смежных отраслей экономики. Однако внедрение цифровых решений в оборонной сфере

обладает существенной спецификой, обусловленной повышенными требованиями к инфобезопасности, необходимостью соблюдения режима секретности, жесткими регуляторными ограничениями и особыми требованиями к надежности технологических решений. Эти факторы порождают комплекс взаимосвязанных проблем и рисков, требующих системного научного анализа.

Согласно современным исследованиям, цифровая трансформация является ключевым факто-

ром развития и повышения конкурентоспособности предприятий ОПК [10]. Ее концептуальной основой выступает парадигма «Индустрия 4.0», предложенная К. Швабом. Она предполагает интеграцию передовых информационно-технологических решений: облачных вычислений, робототехники, анализа больших данных, аддитивных технологий, виртуального моделирования [13]. Таким образом, цифровая трансформация предприятий ОПК – сложный процесс, который требует особого подхода к выбору и использованию технологических решений с учетом отраслевой специфики и стратегических задач национальной безопасности.

Актуальность цифровой трансформации для предприятий ОПК в условиях геополитической неопределенности и экономической нестабильности обусловлена совокупностью стратегически значимых факторов. Прежде всего речь идет о необходимости кардинального повышения гибкости и адаптивности организаций. В ситуации динамично меняющейся внешней среды именно цифровые технологии становятся ключевым инструментом оперативного реагирования и сохранения конкурентных позиций на глобальном рынке.

Интеграция цифровых технологий в ключевые процессы предприятия, от управления до производства, позволяет добиться существенного роста производительности. Это становится возможным благодаря оптимизации затрат и более рациональному использованию ресурсов. В результате продукция приобретает заметные конкурентные преимущества [11]. Особенно ценно, что в периоды экономической нестабильности цифровизация помогает значительно сократить операционные издержки. Это, в свою очередь, создает надежную основу для долгосрочного роста предприятий в оборонной промышленности.

В условиях внешней неустойчивости цифровая трансформация становится важным фактором развития промышленных предприятий, позволяя существенно повысить производительность, сократить расходы и оптимизировать производственные процессы.

Интеграция информационных систем и прогнозная аналитика помогают принимать оптимальные управленческие решения. В то же время наблюдается существенная трансформация бизнес-моделей. Технологические инновации открывают новые возможности для разработки продуктов и сервисов, стимулируя переход от традиционной товарно-ориентированной модели к комплексному предложению, где оборудование, программное обеспечение (далее – ПО) и сервисное обслуживание интегрированы в единую ценностную систему.

Цифровая трансформация представляет собой системный процесс преобразования всех аспек-

тов деятельности предприятия на основе внедрения цифровых технологий. Ее важнейшими направлениями выступают цифровизация производственных процессов, что подразумевает использование технологий «Индустрии 4.0», таких как робототехника, 3D-печать, дополненная и виртуальная реальность, автоматизация задач и интеграция различных систем. Такой подход помогает не только улучшить ключевые показатели производства и автоматизировать рутинные задачи, но и делает компанию более гибкой, укрепляет ее конкурентные позиции и способствует устойчивому развитию в условиях быстро меняющегося рынка [7].

В условиях современной экономической реальности цифровая трансформация становится неотъемлемым элементом развития промышленных предприятий, затрагивая все ключевые сферы их деятельности. Ниже представлены основные направления трансформационных изменений.

#### 1. Продукты и услуги:

- разработка высокотехнологичных изделий со встроенными цифровыми опциями;
- внедрение VR и AR-технологий;
- переход к сервис-ориентированным моделям взаимодействия с потребителями (адаптивные подписки, концепция «товар как услуга»).

#### 2. Управление поставками:

- консолидация ИТ-решений в сфере логистики;
- применение прогнозной аналитики для оптимизации процессов поставок;
- цифровизация ключевых логистических операций (планирование, распределение, мониторинг).

#### 3. Бизнес-процессы:

- бизнес-аналитики – как основной инструмент коммуникации;
- электронный документооборот во всех сферах деятельности;
- интеграция корпоративных инфосистем (ERP, PLM, SCM и др.).

#### 4. Производственные процессы:

- использование технологий «Индустрии 4.0»;
- замена ручного труда автоматикой на разных этапах производства;
- применение инструментов аналитики для повышения эффективности производства.

Под цифровой трансформацией предприятия ОПК понимают внедрение передовых цифровых технологий в ключевые бизнес-процессы, производственные циклы и системы управления с целью повышения эффективности, конкурентоспособности и обеспечения технологического суверенитета.

Цифровая трансформация – многоэтапный процесс. В первую очередь проводится аудит текущего состояния, который включает анализ существующих процессов, выявление слабых мест и определе-

ние приоритетных направлений для модернизации. После этого начинается разработка и тестирование проектов: создаются пилотные решения, которые проверяются в реальных условиях. На следующем этапе формируется долгосрочная стратегия и составляется детализированная «дорожная карта» предстоящих изменений. Завершающий этап включает управление изменениями, в ходе которого компания обучает персонал.

Результаты цифровой трансформации могут включать:

- появление новых каналов прибыли;
- рост операционной эффективности;
- увеличение адаптивности к внешним изменениям.

Важно подчеркнуть, что между внедрением цифровых технологий на современных высокотехнологичных предприятиях ОПК и задачами по диверсификации производства, а также ростом доли гражданской продукции, существует явная взаимосвязь [12].

Ключевые аспекты цифровизации предприятий ОПК:

- диверсификация производства – внедрение цифровых решений для выпуска гражданской продукции;
- кибербезопасность – защита данных и ИТ-инфраструктуры в ходе цифровой трансформации;
- оценка эффективности – анализ результативности цифровизации и оптимизация затрат с учетом специфики отрасли.

Одним из ключевых направлений технологического прогресса в РФ является цифровая трансформация промышленного сектора. В соответствии с указом Президента России от 28 февраля 2024 года № 145 утверждена Стратегия научно-технологического развития страны. В этом документе подчеркивается, что создание высокотехнологичной продукции на основе отечественных технологий является ключевым фактором, который влияет на конкурентоспособность национальной экономики [2]. В 2024 году стартовал новый национальный проект под названием «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД). Основная задача этого проекта заключается в повышении качества жизни граждан и улучшении эффективности ключевых секторов социальной сферы, государственного и муниципального управления, а также важнейших отраслей экономики России. Проект ориентирован на обеспечение сбалансированного роста этих секторов с учетом воздействия цифровых технологий.

В 2020 году Россия взяла курс на активное развитие своей электронной промышленности, приняв следующие документы: «Стратегию развития электронной промышленности до 2030 года» и госпрограмму «Развитие электронной и радиоэлектронной

промышленности». Эти инициативы призваны укрепить позиции отечественной электроники на рынке, сделав ее более конкурентоспособной. Для достижения этой цели предусмотрен комплекс мер. Планируется наращивать научный и кадровый потенциал, модернизировать производственные мощности и внедрять передовые технологии. Особое внимание уделяется разработке инновационных решений, чтобы обеспечить потребителей современной и востребованной электронной продукцией [5; 4].

Предприятия ОПК активно участвуют в цифровой трансформации. По данным Министерства промышленности и торговли РФ, в 2019 году доля организаций ОПК, применяющих цифровые технологии, достигла 18 %, что существенно превосходит общероссийский уровень, составлявший на тот момент 10 %. Прогнозируется, что в ближайшей перспективе этот показатель возрастет до 40 %.

Среди приоритетных векторов цифровизации оборонного сектора можно обозначить следующие стратегические направления:

- внедрение промышленной робототехники и аддитивных производственных технологий;
- использование цифровых инструментов проектирования на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- применение ИИ для повышения эффективности управленческих и производственных процессов;
- разработка и реализация решений в сфере кибербезопасности, а также построение защищенной информационной инфраструктуры;
- развитие промышленного интернета вещей для контроля и управления производственными операциями.

Ярким примером эффективной цифровизации служит опыт Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК). На предприятиях компании создано единое информационное пространство, которое объединяет все этапы жизненного цикла изделий – от начального проектирования до сервисного обслуживания.

Технология цифровых двойников сыграла важнейшую роль в совершенствовании производственных процессов. Благодаря ее применению удалось достичь существенного сокращения:

- времени, требуемого для создания новых образцов авиационной техники;
- финансовых расходов в ходе производства изделий.

Нельзя обойти вниманием вклад АО «Компания «Сухой» в создание истребителя Су-57. Особенностью проекта стала его разработка в виртуальной среде. Такой подход обеспечил двукратное сокращение сроков разработки самолета по сравнению с традиционными методами проектирования.

Еще одним показательным примером цифровой трансформации служит деятельность холдинга «Росэлектроника», входящего в структуру Госкорпорации Ростех. В рамках реализуемой стратегии цифровизации ведется разработка единой интегрированной системы управления для подведомственных предприятий. Предлагаемая система будет создана на основе комплекса современных технологических решений. В ее архитектуру интегрированы ERP-технологии для планирования ресурсов предприятия, MES-системы для управления производственными процессами, PLM-платформы для контроля жизненного цикла продукции, а также интеллектуальные системы поддержки принятия решений, работающие с применением ИИ [9].

Реализация этой системы к концу 2025 года, как ожидается, приведет к существенным улучшениям ключевых показателей. В частности, прогнозируется повышение производительности труда на 22 %, сокращение издержек на 15 % и уменьшение сроков вывода новых продуктов на рынок на 20 %. Кроме того, планируется довести долю гражданской продукции в общем объеме производства до 50 %, что существенно изменит структуру выпускаемого ассортимента.

В ходе проведения СВО широко внедряются аддитивные технологии. Прежде всего это касается применения 3D-принтеров, которые существенно облегчают выполнение задач, возложенных на военнослужащих, и помогают заметно сократить сроки восстановления необходимых деталей.

В нынешних условиях подобное оборудование фактически заменяет традиционные сталеплавильные цеха и токарные станки. Возможности 3D-печати позволяют производить широкий ассортимент деталей – от прокладок для двигателей и панелей для монтажа электрооборудования до сменных расходных элементов для беспилотных летательных аппаратов. Помимо этого, военнослужащие оснащают боевую технику комплектами динамической защиты, а также специальными экранами, предназначенными для защиты от атак дронов.

Процесс цифровизации предприятий ОПК сталкивается с целым рядом существенных ограничений. Ситуация осложняется тем, что передовые технологические компании вынуждены взаимодействовать с производственными мощностями, чья инфраструктура осталась на уровне 1980-х годов.

Это порождает комплекс взаимосвязанных проблем:

- критическая степень износа основных производственных фондов;
- эксплуатация информационных систем и автоматизированных решений, давно утративших актуальность;

- несоответствие существующих технологических решений требованиям современных цифровых платформ.

Внедрение цифровых решений в проектирование и производство невозможно без масштабного технического обновления инфраструктуры. Реализация такого проекта требует больших финансовых вливаний [6].

Основные финансовые барьеры:

- заведомо высокая стоимость внедрения современных цифровых решений (в отдельных случаях – до нескольких миллиардов рублей);
- длительный срок окупаемости инвестиций в цифровизацию;
- ограниченность бюджетных ресурсов, затрудняющая привлечение необходимого финансирования.

Таким образом, даже при наличии технологической потребности в модернизации, экономические факторы существенно замедляют процесс цифровой трансформации предприятий ОПК.

Процесс цифровой трансформации в ОПК представляет собой не просто техническое обновление материальной базы, а фундаментальное преобразование всей системы функционирования предприятий. Речь идет о глубокой модернизации производственных процессов, управленческих механизмов, кадровой политики и нормативно-правовой базы, что требует системного подхода и долгосрочной стратегии.

Одной из главных проблем является организационная незрелость предприятий ОПК. Многие из них по-прежнему используют устаревшие методы управления и плохо адаптируют свои бизнес-процессы к новым цифровым технологиям. Кроме того, отсутствует культура работы с большими данными, что значительно усложняет переход к современным управленческим моделям.

Существует также проблема кадрового дефицита. В отрасли наблюдается явная нехватка специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для работы с современными цифровыми технологиями [8]. Требуются эксперты в таких областях, как кибербезопасность, управление цифровыми платформами и интеграция ИТ-решений. Однако существующая система подготовки кадров не способна в полной мере удовлетворить растущий спрос.

Еще одним ограничивающим фактором развития цифровизации является несовершенство нормативно-правовой базы. На сегодняшний день отсутствует единая правовая основа цифровизации ОПК, не утверждены общепромышленные стандарты внедрения цифровых технологий, а также не разработаны четкие регламенты взаимодействия всех участников процесса. Это создает правовую неопределенность

и затрудняет реализацию масштабных цифровых проектов.

Внешнеполитические ограничения, связанные с санкционным давлением, формируют дополнительные риски для цифровой трансформации. Зависимость от зарубежного оборудования и ПО делает предприятия уязвимыми к прерыванию поставок и ограничению доступа к передовым технологиям. В этой ситуации особую актуальность приобретает задача ускоренного импортозамещения и формирования суверенной технологической базы, способной обеспечить бесперебойное функционирование критически важных производственных процессов.

Параллельно с цифровизацией возрастают и угрозы в киберпространстве. Расширение цифровой инфраструктуры повышает уязвимость предприятий к целевым хакерским атакам, утечкам конфиденциальной информации и компрометации критически важных систем. При этом жесткие требования по защите государственной тайны накладывают существенные ограничения на выбор и внедрение цифровых решений: они не только сужают спектр доступных технологических опций, но и значительно увеличивают сроки реализации инновационных проектов.

Результаты опросов руководителей предприятий ОПК выявили основные сдерживающие факторы цифровизации:

- нехватка собственного финансирования (отметили 60 % респондентов);
- необходимость государственной поддержки и стимулирующих мер (отметили 55 %);
- проблемы в области инфобезопасности (отметили 46 %).

При этом санкционные риски фигурировали лишь в ответах менее четверти опрошенных руководителей. Вероятно, это связано с уже достигнутым в отрасли высоким уровнем импортозамещения. Тем не менее, с учетом тенденции к постоянному расширению санкционного режима, значимость данного фактора в перспективе может заметно увеличиться.

Для снятия существующих ограничений и ускорения процессов цифровизации в ОПК необходима следующая государственная поддержка.

1. Финансовое обеспечение. Требуется увеличить целевое бюджетное финансирование и расширить механизмы субсидирования цифровых инициатив.
2. Кадровый потенциал. Важно наладить подготовку специалистов с цифровыми компетенциями, создать инжиниринговые центры и профильные центры компетенций на базе технических вузов.
3. Нормативная база. Необходимо совершенствовать законодательство и гармонизировать регуляторные требования в сфере цифровой экономики.
4. Технологическая независимость. Следует укреплять научно-технический потенциал и ускорять

замещение импортных технологий отечественными аналогами.

5. Модернизация производства. Нужно внедрять передовые ИТ-решения и системы автоматизированного управления.

6. Стратегическая интеграция. Цифровые преобразования необходимо вписать в общую стратегию диверсификации производства и наращивания выпуска гражданской высокотехнологичной продукции.

Такие меры способны повысить конкурентоспособность предприятий ОПК как на внутреннем, так и на международном рынках.

Переход предприятий ОПК к цифровым технологиям неизбежно влечет за собой появление новых вызовов в сфере инфобезопасности. Прежде всего речь идет о риске утечки сведений, составляющих государственную или коммерческую тайну. Такая угроза может реализоваться через информационные системы, в том числе вследствие неправомерных действий инсайдеров. Не менее серьезную опасность представляют кибератаки и иные вредоносные воздействия, способные нарушить три базовых принципа инфобезопасности: конфиденциальность, целостность и доступность данных.

Дополнительным риском выступает потенциальная дестабилизация работы автоматизированных систем управления производственными процессами, что может привести к сбоям в функционировании предприятия. Особую озабоченность вызывает зависимость от иностранного оборудования и ПО, создающая угрозы для технологического суверенитета страны.

Статистические данные лишь подтверждают масштабность проблемы. Согласно информации, предоставленной ФСБ России, объекты критической информационной инфраструктуры страны, в том числе предприятия ОПК, подверглись свыше 5 тысяч кибератак. Общий материальный ущерб от противоправных действий в цифровой сфере составил колоссальные 8,5 трлн рублей. Такие инциденты чреваты не только сбоями в реализации госзаказа, но и могут серьезно подорвать деловой имидж и конкурентные позиции российских предприятий оборонного сектора.

Обычные методы защиты малоэффективны. Использование облачных технологий, мобильных устройств и удаленного доступа размывает границы подконтрольной зоны, а значит, неизбежно повышает риски несанкционированного доступа и последующих атак. Поэтому важно внедрить комплексную систему управления инфобезопасностью, которая охватывает все этапы жизненного цикла продукции.

Для обеспечения инфобезопасности на предприятии необходимо действовать в 2-х направлениях: обучении персонала и внедрении современных

средств защиты. Сотрудники должны знать, когда и где можно использовать конфиденциальные данные, не предпринимать действий, которые могут привести к утечкам информации, а также уметь быстро реагировать на взломы или вирусные атаки.

Обеспечение инфобезопасности в ОПК невозможно без внедрения специализированных систем, которые обеспечивают постоянный контроль доступа к закрытым сведениям с ограничением круга допущенных сотрудников. Кроме того, следует установить антивирусные программы и средства шифрования, которые гарантируют надежную защиту от несанкционированного доступа к данным и предотвращают утечку секретной информации.

Основным элементом системы безопасности является центр мониторинга и реагирования на инциденты (SOC). Сотрудники данного центра осуществляют непрерывный контроль за подозрительной активностью, мгновенно выявляют атаки и принимают эффективные меры для устранения потенциальных угроз. Такой подход значительно снижает риск потенциальных убытков и способствует предотвращению остановки производственных процессов из-за кибератак.

Основу нормативно-правового регулирования информационной безопасности в России формируют ключевые документы: Доктрина информационной безопасности РФ (2016 год) и Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры РФ» [1; 3]. Тем не менее, специалисты отмечают недостаточную проработанность регламентов по обеспечению информационной безопасности на предприятиях отрасли и отсутствие отраслевых стандартов для безопасного создания и обслуживания автоматизированных систем управления.

В эпоху цифровизации вопросы защиты информации приобретают первостепенное значение, причем важнейшим направлением становится импортозамещение в сфере ИТ-решений. Сегодня подавляющее большинство систем автоматизированного проектирования, управления жизненным циклом изделий и производственными процессами разработано зарубежными компаниями. Введенные против этих компаний санкции и ограничения на обновление программного обеспечения порождают существенные риски для бесперебойной работы предприятий оборонного сектора. В сложившихся условиях критически важно активизировать переход на российские защищенные программные платформы и средства инфобезопасности, в том числе – на основе открытого исходного кода.

Обеспечение инфобезопасности – это основное условие для успешной цифровой трансформации предприятий оборонной отрасли. Для достиже-

ния этой цели нужно внедрить комплексную систему управления безопасностью, которая охватывает все уровни – от базовых устройств до современных киберфизических производственных комплексов. Подобная система может быть реализована через централизованную модель. В числе первоочередных задач – укрепление отечественной технологической базы, вытеснение импортных решений и формирование кадрового резерва в области защиты информации.

В секторе ОПК наблюдается устойчивая тенденция к цифровой трансформации. Ключевыми элементами технологического обновления становятся современные цифровые решения: компьютерное моделирование, аддитивное производство и промышленные роботизированные системы. Весомую долю в технологическое обновление вносят решения промышленного интернета вещей, платформы для обработки больших данных и алгоритмы ИИ.

Таким образом, цифровизация приводит к следующим результатам: наблюдается рост эффективности научных исследований и опытно-конструкторских работ, а также ускорение разработки и выхода на рынок высоких технологий, как для военных, так и для гражданских нужд.

Однако процесс цифровой трансформации в ОПК сталкивается с рядом трудностей. Одна из главных проблем – это значительное отставание в технологиях. Существуют сложности с финансированием, а также наблюдается нехватка высококвалифицированных специалистов, что усугубляет ситуацию. Чтобы преодолеть эти трудности, нужен комплексный подход. Важно, чтобы цифровизация способствовала повышению конкурентоспособности оборонного сектора.

Рост уровня цифровизации, в свою очередь, формирует новые вызовы в сфере инфобезопасности. Возрастают риски утечки конфиденциальных данных, увеличиваются угрозы кибератак, появляется опасность нарушения непрерывности производственных и управленческих процессов. Чтобы свести эти риски к нулю, требуется создание комплексной системы управления инфобезопасностью.

Для эффективного противодействия киберугрозам в оборонной отрасли важно сформировать унифицированную систему стандартов и единых требований к информационной безопасности. Среди приоритетных направлений – ускоренная замена зарубежных технических и программных решений на российские аналоги, подготовка профильных кадров и всеобщее повышение осведомленности сотрудников в вопросах кибербезопасности. Особую роль в этом процессе играет развитие партнерства между государством и частным сектором, а также расширение международного сотрудничества в сфере защиты критической инфраструктуры от киберугроз.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 «Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_208191/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208191/) (дата обращения: 21.11.2025).
2. Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_470973/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/) (дата обращения: 21.11.2025).
3. Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» от 26.07.2017 № 187-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_220885/#dst0](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/#dst0) (дата обращения: 21.11.2025).
4. Федеральный закон от 27.11.2023 № 540-ФЗ (ред. от 12.07.2024) «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462891/06be69ae93fa2ab453b6c9c292b6af4ca3075e59/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462891/06be69ae93fa2ab453b6c9c292b6af4ca3075e59/) (дата обращения: 21.11.2025).
5. Распоряжение Правительства РФ от 17 января 2020 года № 20-р «О Стратегии развития электронной промышленности РФ на период до 2030 года и плане мероприятий по ее реализации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73340483/> (дата обращения: 21.11.2025).
6. Батьковский А.М., Батьковский М.А., Хрусталева Е.Ю. Экономический эффект трансфера технологий в условиях диверсификации производства // Оригинальные исследования (ОРИС). 2023. Т. 13. № 2. С. 26-32.
7. Воскресенская О.В. Теоретические аспекты цифровой трансформации промышленных предприятий // Оригинальные исследования (ОРИС). 2022. Т. 12. № 8. С. 177-187.
8. Гладиллин А.К. Особенности цифровизации предприятий оборонной промышленности // Вестник Евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/77FAVN524.pdf> (дата обращения: 21.11.2025).
9. Гусев Е.С. Проблемы цифровизации промышленных предприятий оборонно-промышленного комплекса // Индустриальная экономика. 2022. Т. 4. № 2. С. 387-390.
10. Джамай Е.В. Комплексный анализ основных тенденций цифровой трансформации промышленных предприятий // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 85-92.
11. Довгучиц С.И. Механизмы диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса // Экономические аспекты цифровой трансформации промышленности: Материалы Научно-практической конференции, Москва, 30 ноября 2020 года. Т. 16. М.: Федеральное государственное унитарное предприятие «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр». 2020. С. 75-79.
12. Жаринов И.О. Диверсификация компаний оборонно-промышленного комплекса в институциональных условиях цифровизации российской экономики // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2021. № 3. С. 55-65.
13. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо. 2016. 202 с.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation dated 5.12. 2016. № 646 «On Approval of the Information Security Doctrine of the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_208191/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_208191/) (accessed: 21.11.2025). (In Russian).
2. Decree of the President of the Russian Federation dated 02.28.2024. № 145 «On the Strategy of Scientific and technological development of the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_470973/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/) (accessed: 21.11.2025). (In Russian).
3. Federal Law «On the Security of Critical Information Infrastructure of the Russian Federation» dated 26.07.2017. № 187-FZ (latest edition). [Electronic resource]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_220885/#dst0](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/#dst0) (accessed: 21.11.2025). (In Russian).
4. Federal Law № 540-FZ dated 11.27.2023 (as amended on 07.12.2024) «On the Federal Budget for 2024 and for the Planning Period of 2025 and 2026». [Electronic resource]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_462891/06be69ae93fa2ab453b6c9c292b6af4ca3075e59/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462891/06be69ae93fa2ab453b6c9c292b6af4ca3075e59/) (accessed: 21.11.2025). (In Russian).
5. Order of the Government of the Russian Federation № 20-r dated 17.01. 2020. «On the Strategy for the Development of the Russian Federation’s Electronic Industry for the Period up to 2030 and the Action Plan for its Implementation». [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73340483/> (accessed: 21.11.2025). (In Russian).
6. *Batkovsky A.M., Batkovsky M.A., Khrustaleva E.Yu.* Economic effect of technology transfer in the conditions of production diversification // *Original research (ORIS)*. 2023. V. 12. № 2. Pp. 26-32. (In Russian).
7. *Voskresenskaya O.V.* Theoretical aspects of digital transformation of industrial enterprises // *Original research (ORIS)*. 2022. V. 12. № 8. Pp. 177-187. (In Russian).
8. *Gladilin A.K.* Features of digitalization of defense industry enterprises // *Bulletin of Eurasian science*. 2024. V. 16. № 5. [Electronic resource]. URL: <https://esj.today/PDF/77FAVN524.pdf> (accessed: 21.11.2025). (In Russian). (In Russian).

9. Gusev, E.S. Problems of digitalization of industrial enterprises of the military-industrial complex // *Industrial economy*. 2022. V. 4. № 2. Pp. 387-390. (In Russian).
10. Dzhamai E.V. Comprehensive Analysis of the Main Trends in the Digital Transformation of Industrial Enterprises // *Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics*. 2023. № 2. Pp. 85-92. (In Russian).
11. Dvorguchits S.I. Mechanisms of Diversification of Enterprises of the Military-Industrial Complex // *Economic Aspects of Digital Transformation of Industry: Materials of the Scientific and Practical Conference, Moscow, 30 November 2020*. V. 16. Moscow: Federal State Unitary Enterprise All-Russian Research Institute Center, 2020. Pp. 75-79. (In Russian).
12. Zharinov I.O. Diversification of Companies of the Military-Industrial Complex in the Institutional Conditions of Digitalization of the Russian Economy // *Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*. 2021. № 3. Pp. 55-65. (In Russian).
13. Shvab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Moscow: Eksmo, 2016. 202 p. (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 27.11.2025

Received: 27.11.2025

Статья поступила после рецензирования: 21.12.2025

Revised: 21.12.2025

Статья поступила для публикации: 25.12.2025

Accepted: 25.12.2025

УДК 338.24.01

**Шевкунов Николай Олегович,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, учета и анализа,  
Ростовский государственный университет путей сообщения, город Ростов-на-Дону,  
shevkunov-no@mail.ru

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИКО-ФИЛОСОФСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ТРАНСПОРТА: ОСМЫСЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДАОСИЗМА

**Аннотация.** *Современные актуальные проблемы управления бизнес-процессами транспорта: повышение экономической эффективности их реализации, воздействие транспорта на окружающую среду, отсутствие устойчивого, гибкого и адаптивного механизма управления бизнес-процессами, экономическое и социально-нравственное расслоение сотрудников транспортных компаний низшего, среднего и высшего звеньев управленческого и исполнительского аппарата, отсутствие философской, нравственной, духовной и методологической основы формирования идеологии и мировоззрения, а на их основе политики, тактики и оперативных действий менеджмента. С целью решения этих проблем в данной статье исследуются философско-экономические и методологические основы управления бизнес-процессами на транспорте с учетом эволюции их развития в экономической науке и переосмысления с точки зрения основных идей даосизма.*

**Ключевые слова:** методология, экономика, философия, управление, бизнес-процессы, транспорт, социум, экология, принципы даосизма.

**Для цитирования:** Шевкунов Н.О. Методологические и экономико-философские аспекты управления бизнес-процессами транспорта: осмысление основных концепций через призму даосизма // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 82-88.

**Nikolay O. Shevkunov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics, Accounting and Analysis,  
Rostov State Transport University, Rostov-on-Don,  
shevkunov-no@mail.ru

## METHODOLOGICAL AND ECONOMIC-PHILOSOPHICAL ASPECTS OF MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES OF TRANSPORT: UNDERSTANDING THE BASIC CONCEPTS THROUGH THE PRISM OF TAOISM

**Abstract.** *Current urgent problems of transport business process management: increasing the economic efficiency of their implementation, the impact of transport on the environment, the lack of a sustainable, flexible and adaptive mechanism for managing business processes, the economic and socio-moral stratification of employees of transport companies at the lower, middle and higher levels of management and executive staff, the lack of philosophical, moral, spiritual and methodological foundations of the formation of ideology and worldview, and on their basis of politics, management tactics and operational actions. In order to solve these problems, this article examines the philosophical, economic and methodological foundations of managing business processes in transport, taking into account the evolution of their development in economics and rethinking from the point of view of the main ideas of Taoism.*

**Keywords:** methodology, economics, philosophy, management, business processes, transport, society, ecology, principles of Taoism.

**For citation:** Shevkunov N.O. (2025) [Methodological and economic-philosophical aspects of management business processes of transport: understanding the basic concepts through the prism of Taoism]. *Ekaterina Institute Vestnik*, 2025. № 4. Pp. 82-88. (In Russian).

Транспорт является сложной системой, обеспечивающей жизнеспособность государства, аналогично системе артерий и сосудов, которая снабжает всем необходимым клетки в человеческом орга-

низме. Для экономически и технико-технологически эффективной работы транспорта, как единого организма, требуется поддержания постоянных потоков информации, грузов и пассажиров.

Без преувеличения следует отметить, что вся деятельность человека направлена на улучшение условий жизни самого человека, в том числе в направлениях экономики, транспорта и других взаимосвязанных и взаимозависимых сферах, уровень развития которых в первую очередь определяется состоянием науки.

В основе всех наук лежит, безусловно, философия, которая формирует мировоззрение человека на основе познания всеобщих законов сущего.

Цепочка научного фундаментального исследования и решения экономических проблем управления бизнес-процессами транспорта строится следующим образом. Из философских основ вытекает метафизическая и диалектическая база, которые системно задают контуры движения всех процессов по кругу или по спирали со спорным между этими концепциями эволюционным развитием цивилизации. Далее подключается онтология, позволяющая выделить классификационные признаки, формы, свойства и проявления сущего с эссенциальной и экзистенциальной позиции. Затем гносеология способствует научному обоснованию гипотетических идей. И, наконец, методология формирует конкретное мировоззрение и практическое воплощение с помощью научных методов познания, организует деятельность в любом исследуемом направлении, в том числе в решении проблем управления бизнес-процессами транспорта.

Одной из проблем совершенствования менеджмента бизнес-процессов на транспорте является повышение экономической эффективности организации деятельности всех структурных подразделений в условиях высокой неопределенности, нестабильности экономической и политической обстановки. Но еще более значимой для самого существования общества и человека является проблема социально-нравственного расслоения сотрудников внутри транспортных компаний в результате диспропорций размера оплаты и дифференциации условий труда низшего, среднего и высшего звеньев управленческого и исполнительского аппарата. Третьей и не менее значимой проблемой является воздействие транспорта на окружающую среду. Но самая главная проблема всех экономико-управленческих процессов, в том числе и на транспорте – проблема отсутствия философской, нравственной, духовной основы формирования идеологии и мировоззрения, а на их основе политики, тактики и оперативных действий менеджмента.

Древний китайский философско-религиозный трактат «Дао дэ дзин» – это источник философского, социального, нравственного, духовного и методологического знания, который, на наш взгляд, способен выступить в качестве мощного вспомогательного

средства для современной экономической науки в создании как эффективной мировоззренческой системы, так и в построении экономически эффективной организации управления бизнес-процессами транспорта. Цитата из «Дао дэ дзин»: «Придерживайся пути древности, дабы контролировать дела сегодняшние» [11] – определяет суть нашего исследования.

### Основная часть

Экономически-философский аспект управления бизнес-процессами транспорта подразумевает анализ экономической эффективности работы транспортной системы с позиции философско-социальной этики, социальных издержек и экологии. Из известных ученых, глубоко исследовавших данное направление, следует отметить Ганса Йонаса. Его этику ответственности можно назвать революционной парадигмой в ответ на главные вызовы технологической составляющей развития цивилизации. Научная ценность его исследований заключается в синтезе метафизики и практических установок. Йонас отмечал, во-первых, что утилитаризм Канта игнорировал воздействие развития человека на природу и условия жизни будущих поколений, ограничиваясь анализом межличностных отношений, исходя из ограниченного масштаба действий и стабильной человеческой природы [20]. Все современные технологии, по его мнению, несут угрозу существованию человечества с эффектами кумулятивности и необратимости. Во-вторых, Йонас критикует научный материализм, лишенный осознания внутренней ценности смысла природы и бытия человека. Главным императивом он считает сохранение целостности природы человека и окружающей среды. Человек и природа уязвимы, и тот, кто обладает властью, несет ответственность за техногенные необратимые изменения, что требует принятия политических и институциональных решений. Практические импликации Йонаса – это отказ от проектов с установленным тотальным контролем над природой и принятие международных экологических стандартов, основанных на биоэтике, отказ от евгеники и исключение необратимых процессов, связанных с ядерными отходами [8].

Рассматривая эволюцию теории и практики управления бизнес-процессами на транспорте отметим в виде примера модели транспортного воплощения.

Для первой модели, которую можно назвать моделью Форда характерна конвейерная погрузка в портах. Ее философской основой послужил механицизм Декарта.

Модель компании Тойота воплотила философию кайдзен в доставке автокомпонентов точно в срок [10].

Философская концепция холизма воплотилась в создании мультимодальных цепочек: железная дорога, автомобильный транспорт, дроны.

В современных условиях экономического развития огромную роль приобретает внедрение цифровых технологий на транспорте. Например, использование специальных электронных датчиков в контейнерах способствует снижению потерь грузов на 23 %, а система блокчейн для отслеживания поставок минимизирует документооборот на 40 %. Но при этом возникают философско-социальные риски, такие как дегуманизация при замене людей-диспетчеров искусственным интеллектом, что может привести к утрате экспертного суждения и этической оценки [5]. Решение этой проблемы сводится к принятию финального заключения человеком.

Перейдем к исследованию философской и методологической базы даосизма применительно к сфере управления бизнес-процессами. Рассмотрим принципы даосизма и их отличительные особенности, позволяющие с другого ракурса рассмотреть важные аспекты управления бизнес-процессами на транспорте.

Первый принцип, который лежит в основе этого древнекитайского учения – это эмерджентность, то есть наличие у возникающей системы свойств и качеств, которые отсутствуют у ее отдельных элементов [16]. Дао – источник всей эмерджентности, бесконечный потенциал всего сущего. В современной науке эмерджентность, как правило, рассматривается как принцип усложнения [13]. В даосизме этот принцип преподносится с обратной связью. Делается акцент на не только возникновении сложной системы из простых элементов, но и наоборот – упрощении системы, «возвращении к корню», для того, чтобы познать изначальную природу Дао. С помощью этой концепции возможно исследовать любую систему как спонтанно самоорганизующуюся и в динамическом состоянии.

Второй принцип, которым пронизана все философия Дао дэ цзина – это холизм, то есть целостность системы, свойства этой системы не могут быть полностью идентифицированы по свойствам отдельных ее элементов. Все составляющие вселенной, познанного и непознанного нашего мира – это единый организм, существующий по законам недифференцированной первоосновы Дао. Даосизм отвергает предвзятые категории, исследования на основе принципа холизма, с учетом даосской концепции, должны проводиться только при целостном восприятии, определяющем всеобщие взаимосвязи в едином. Человек – не хозяин природы, а ее гармоничная часть, руководители – не хозяева с амбициями и важными лицами, а гармоничная часть коллектива.

Третий принцип, свойственный для философии даосизма – конвергентность, означающий сходимость разных, в том числе и противоположных, свойств, качеств, характеристик к единой цели. В западной философии, например, в диалектике Гегеля и

Маркса, противоположности снимаются и синтезируются в новом, более высоком, качественном состоянии, которое позволяет дать толчок развитию какому-либо процессу, явлению или системе.

Конвергентность в даосизме характеризуется как практическое руководство к действию через баланс противоположных начал, взаимосвязь, взаимозависимость, взаимопроникновение, цикличность и динамическую трансформацию целостности противоположностей бытия для обретения покоя, гармонии и мудрости.

Четвертый исследуемый принцип с позиции даосизма – это фрактальность, повторяемость свойств, форм, качеств какого-либо объекта или элемента системы на разных уровнях, в разных масштабах. В Дао дэ цзине все разномасштабные элементы бытия не хуже и не лучше друг друга, они заключают в себе свойства Дао. Такой подход формирует уважение ко всем формам жизни и тем более к каждому человеку независимо от его социального статуса, положения в иерархии компании. Любой человек, работник, сотрудник обладает огромным потенциалом к развитию и совершенствованию, нужно лишь найти подход к его личностному и профессиональному росту, а не делать поспешных выводов о его пригодности на основе субъективных оценок, тестов, заключений.

Исследуя заключительный пятый ключевой принцип синергии в ракурсе даосизма, отметим следующее. Синергия в Дао дэ цзине – не только механистический усиливающий эффект от взаимодействия более, чем двух элементов. Это – креативный и органический процесс, полное единство, взаимодействие, слияние и проникновение, эффективная спонтанность, баланс и гармония.

Результаты проведенных исследований по основополагающим научным принципам, свойственным для философии и методологии даосизма, сведены в Таблицу 1.

Примеры реализации научных принципов построения эффективной транспортной системы в ракурсе методологии и философии даосизма приведены в Таблице 2.

Применение научных принципов построения эффективной системы управления бизнес-процессами транспорта с позиции философии и методологии даосизма проанализировано в Таблице 3.

### Выводы

Комплексное и системное применение исследованных научных принципов в призме основных философских и методологических концепций даосизма создает теоретическую и практическую базу для трансформации управленческой системы на транспорте от командно-контрольной модели к модели взаимодействующей среды, от менеджеров-начальников к архитекторам социально-экономических эко-

**Основополагающие научные принципы построения системы в ракурсе философии и методологии даосизма**

Научные принципы	Концепции даосизма	Общие характеристики действия научных принципов в соответствии с концепциями даосизма	Специфические характеристики действия научных принципов в ракурсе концепций даосизма
1. Эмерджентность	Дао Дэ	Динамичность Контекстно-зависимая относительность	Возникновение у системы качеств, отличных от качеств ее элементов, путем как усложнения так упрощения в рамках прямой и обратной связи
2. Холизм	Ци У-вэй	Простота Гибкость	Целостное восприятие, определяющее всеобщие взаимосвязи в едином, без предвзятых категорий
3. Конвергентность	Узы-жань	Адаптивность	Практическое руководство к единому действию через баланс противоположных начал
4. Фрактальность	Унь и ян Пу	Цикличность Естественность	Подобные разномасштабные элементы бытия не хуже и не лучше друг друга, они заключают в себе свойства Дао
5. Синергия	Баопу-шоу Сянь-жень	Спонтанность Сотрудничество с реальностью Непредвзятость, уважение к внутренней природе	Креативный и органический процесс, полное единство, взаимодействие, слияние и проникновение, эффективная спонтанность, баланс и гармония

Таблица 2

**Примеры реализации научных принципов построения эффективной транспортной системы в ракурсе методологии даосизма**

Принципы	Реализация принципа на транспорте	Примеры применения на транспорте
Эмерджентность	Децентрализация управления	«Умные» светофоры, кооперативные интеллектуальные транспортные системы (С-ИТС)
	«У-вэй» в управлении	Создание условий для естественного транспортного потока, гибкое регулирование транспортного потока
	Краудсорсинг	Навигаторы, каршеринг и райдшеринг
	Проектирование транспорта как экосистемы	Мультимодальность, приоритет человеческого масштаба
Холизм	Холистическое проектирование городской среды	Город 15-минутной доступности, транзитно-ориентированное развитие
	Интеграция всех видов транспорта в единую систему	Мультимодальные хабы: такси и каршеринг, велопарковки и велопроткат, кикшеринг, удобная пешеходная навигация, единое путешествие
	Баланс и равновесие	Баланс между спросом и предложением, между скоростью и спокойствием, между технологиями и природой
	Человек как часть целого	Приоритет и ориентация на человека, совместное планирование транспортной системы
Конвергенция	Киберфизические системы	Цифровые двойники, единое приложение бесшовной мультимодальности (единый билет и единый платеж)
	Конвергенция видов транспорта	Услуга мобильности, транспорт-трансформер
	Конвергенция инфраструктуры и окружающей среды	Солнечные панели-дороги, экологические транспортные коридоры
	Конвергенция целей по направлению к качеству жизни	Оценка проектов по принципу «общей стоимости», стимулирование активной мобильности

Продолжение таблицы 2

Фрактальность	Фрактальная организация, управление и дизайн элементов транспортной сети	Транспортная сеть страны, региона, города, района и микрорайона должна быть спроектирована, организована и управляема по одним и тем же принципам
	Фрактальная мультимодальность	Полный набор вариантов перемещения грузов и пассажиров на всех уровнях транспортной системы
Синергия	Взаимное усиление видов транспорта без конкуренции	Общественный транспорт и микромобильность, каршеринг и метро
	Синергия инфраструктуры и данных	Светофоры и навигаторы, парковки и навигация
	Синергия через координацию	Единая мобильная платформа, оптимальный синергетический маршрут, единый билет, льготный тариф
	Синергия цели	Экология, экономико-социальная справедливость

Таблица 3

**Применение научных принципов построения эффективной системы управления бизнес-процессами транспорта с позиции философии и методологии даосизма**

Принцип	Концепция реализации принципа в управлении бизнес-процессами	Примеры применения в управлении бизнес-процессами на транспорте
Эмерджентность	Создание и выполнение простых правил, а не жестких инструкций	Логистика «последней мили», обеспечивающая эмерджентную маршрутизацию, эффективно реагирующую на пробки, погоду и заказы в реальном времени; эмерджентная оптимизация обслуживания парка транспорта по фактическим показателям износа, а не по жесткому графику
Холизм	Сквозное управление цепочками создания ценности, бизнес-процессы рассматриваются как части единого клиентоориентированного потока	Комплексный процесс управления доставкой: сборка, диспетчеризация, техническое обслуживание; междисциплинарная оптимизация маршрутов автобусов: экономика, экология, социальная роль
Конвергенция	Слияние данных, технологий и процессов в единую платформу	Единая платформа логистической компании: данные от GPS-трекеров автомобилей конвергируют с данными о заказах из CRM и прогнозами погоды; MaaS-платформы (Mobility as a Service): конвергенция процессов продаж, бронирования и обслуживания разных провайдеров (такси, каршеринг, метро) в одном приложении создает для пользователя единый процесс перемещения, а для управляющей компании – целостную картину городской мобильности
Фрактальность	Единые стандарты качества и взаимодействия на всех уровнях	KPI безопасности: на уровне компании – это отсутствие серьезных инцидентов, на уровне депо – снижение числа нарушений ПДД на 20 %; стандарты сервиса: принцип клиент в центре фрактально повторяется
Синергия	Мультипликативный эффект взаимного усиления бизнес-процессов	Синергия данных: данные бизнес-процессов «перевозки», «продвижение» и «развитие сети» используются отделами маркетинга для создания таргетированных предложений и планирования для оптимизации расписания; синергия активов: автобусный парк для перевозок и как источник данных для умного города, в нерабочее время парковки депо могут использоваться для зарядки частного электротранспорта

систем, которые на основе эмерджентности создадут условия для естественной самоорганизации, на основе принципа холизма позволят внедрить сквозной мониторинг в целостном восприятии, придерживаясь принципа конвергенции интегрируют новейшие технологии в сфере объединения информационных данных и принятия оптимальных эффективных решений, с учетом фрактальности внедряют единые требования

и стандарты на всех уровнях управления бизнес-процессами и на основе принципа синергии организуют креативное пространство сотрудничества. Это позволит повысить устойчивость, гибкость и гармонию в сфере управления бизнес-процессами на транспорте, эволюционировать вместе с окружающей средой на всех уровнях экономического, социального и духовного миропорядка.

Список литературы

1. *Andreeva T., Ritala P.* What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change // *Baltic Journal of Management*. 2016. № 11 (3). Pp. 238-259.
2. ISO 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2016. – 52 с.
3. *Kant I.* Groundwork of the Metaphysics of Morals / I. Kant; trans. by M. Gregor. – Cambridge: Cambridge University Press, 2012. – 87 p.
4. *Smith A.* An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / A. Smith. – Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2017. – 544 p.
5. *Вумек Дж., Джонс Д.* Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 472 с.
6. *Гладуэлл М.* Переломный момент: как незначительные изменения приводят к глобальным переменам / М. Гладуэлл; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 256 с.
7. *Джестон Дж.* Управление бизнес-процессами: практическое руководство по применению BPM / Дж. Джестон, Й. Нелис; пер. с англ. – М.: Гревцов Паблишер, 2009. – 432 с.
8. *Йонас Х.* Принцип ответственности: опыт этики для технологической цивилизации / Х. Йонас; пер. с нем. – М.: Айрис-пресс, 2004. – 480 с.
9. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 320 с.
10. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 402 с.
11. *Лао-цзы.* Дао Дэ Цзин: книга о Пути и Силе / пер. с кит. В.В. Малявина. – М.: АСТ, 2020. – 256 с.
12. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 512 с.
13. *Репин В.В.* Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М.: РИА Стандарты и качество, 2020. – 240 с.
14. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 448 с.
15. *Талеб, Н.Н.* Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н.Н. Талеб; пер. с англ. – М.: КоЛибри, 2020. – 768 с.
16. *Хаммер, М.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.
17. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция / К. Шваб; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2018. – 288 с.

References

1. *Andreeva T., Ritala P.* [What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change] // *Baltic Journal of Management*. 2016. № 11 (3). Pp. 238-259.
2. ISO 9000:2015. Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary [Sistemy menedzhmenta kachestva: Osnovnye polozheniya i slovar']. Moscow: Standartinform, 2016. (in Russian)
3. *Kant I.* [Groundwork of the Metaphysics of Morals] / I. Kant; trans. by M. Gregor. – Cambridge: Cambridge University Press, 2012. – 87 p.
4. *Smith, A.* [An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations] / A. Smith. – Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2017. – 544 p.
5. *Womack J., Jones D.* [Lean Production: How to Eliminate Waste and Achieve Prosperity for Your Company] / J. Womack, D. Jones; trans. from English. Moscow: Alpina Publisher, 2020. (in Russian)
6. *Gladwell M.* [The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference] / M. Gladwell; trans. from English. Moscow: Alpina Publisher, 2021. (in Russian)
7. *Jeston J., Nelis Y.* [Business Process Management: A Practical Guide to Applying BPM] / J. Jeston, Y. Nelis; trans. from English. Moscow: Grevtsov Publisher, 2009. (in Russian)
8. *Jonas H.* [The Principle of Responsibility: An Ethics for the Technological Civilization] / H. Jonas; trans. from German. Moscow: Airis-press, 2004. (in Russian)
9. *Kaplan R., Norton D.* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action] / R. Kaplan, D. Norton; trans. from English. Moscow: Olimp-Biznes, 2019. (in Russian)
10. *Liker J.* [The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Leading Company] / J. Liker; trans. from English. Moscow: Alpina Publisher, 2021. (in Russian)
11. *Lao-Tzu.* [Dao De Jing: The Book of the Way and Its Virtue] / Lao-Tzu; trans. from Chinese by V.V. Malyavin. Moscow: AST, 2020. (in Russian)
12. *Mintzberg H.* [Structure in Fives: Designing Effective Organizations]. / H. Mintzberg; trans. from English. St. Petersburg: Piter, 2021. (in Russian)

13. *Repin V.V.* [Company Business Processes: Building, Analysis, Regulation] / V.V. Repin. Moscow: RIA Standarty i kachestvo, 2020. (in Russian)
14. *Senge P.* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization] / P. Senge; trans. from English. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2022. (in Russian)
15. *Taleb N.N.* [Antifragile: Things That Gain from Disorder] / N.N. Taleb; trans. from English. Moscow: KoLibri; 2020. (in Russian)
16. *Hammer M., Champy J.* [Reengineering the Corporation: A Manifesto for a Business Revolution] / M. Hammer, J. Champy; trans. from English. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2020. (in Russian)
17. *Schwab K.* [The Fourth Industrial Revolution] / K. Schwab; trans. from English. Moscow: Eksmo, 2018. (in Russian)

Статья поступила в редакцию: 02.10.2025

Received: 02.10.2025

Статья поступила после рецензирования: 29.10.2025

Revised: 29.10.2025

Статья поступила для публикации: 03.11.2025

Accepted: 03.11.2025

**Щербакова Олеся Алексеевна,**

магистрант кафедры прикладной информатики Института экономики и управления аграрно-промышленным комплексом, Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева, Москва,  
o.scherbakova@riep.ru

**Силин Даниил Кириллович,**

магистрант кафедры экономической политики и экономических измерений Института экономики и финансов, Государственный университет управления, Москва,  
ssuldjkow@gmail.com

**Шулдяков Александр Владимирович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных систем Института информационных систем, Государственный университет управления, Москва,  
suldkow@gmail.com

## НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Аннотация.** В условиях глобализации и технологического прогресса эффективность научно-технической политики становится критическим фактором для обеспечения устойчивого развития государства. В статье рассматриваются основные подходы к формированию и реализации научно-технической политики, анализируются современные вызовы, стоящие перед странами, и предлагаются стратегические направления повышения ее эффективности. Особое внимание уделяется международному опыту, механизмам интеграции науки, образования и бизнеса, а также перспективам развития инновационной инфраструктуры. На основе данных доклада «Стратегия научно-технического развития России до 2030 года» сформулированы прогнозные показатели роста научных и инновационных показателей. В статье также представлены теоретические основы формирования научно-технической политики, анализируются модели инновационного развития и даются рекомендации по их адаптации к современным условиям.

**Ключевые слова:** научно-техническая политика, инновационное развитие, национальная инновационная система, международный опыт, исследовательская инфраструктура, управление инновациями, стратегия развития науки и технологий, конкурентоспособность, инновационные модели, трансфер технологий, открытые инновации, инновационная экосистема, глобальные вызовы.

**Для цитирования:** Щербакова О.А., Силин Д.К., Шулдяков А.В. Научно-техническая политика как инструмент инновационного развития: современные вызовы и перспективы // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 89-100. DOI: 10.64110/1997-6968\_2025\_4\_89\_100

**Olesya A. Shcherbakova,**

Master's student at the Department of Applied Information Science of the Institute of economics and management in agribusiness, Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow,  
o.scherbakova@riep.ru

**Daniil K. Silin,**

Master's student at the Department of Economic Policy and Economic Measurements of the Institute of Economics and Finance, State University of Management, Moscow,  
ssuldjkow@gmail.com

**Aleksandr V. Shuldyakov,**

Ph.D. of Economics Sciences, Associate Professor at the Department of Information Systems of the Institute of Information Systems, State University of Management, Moscow,  
suldkow@gmail.com

## SCIENTIFIC AND TECHNICAL POLICY AS AN INSTRUMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT: CURRENT CHALLENGES AND PROSPECTS

**Abstract.** In the context of globalization and technological progress, the effectiveness of science and technology policy is becoming a critical factor for ensuring the sustainable development of the state. The article examines the main approaches

to the formation and implementation of scientific and technical policy, analyzes the current challenges facing countries, and suggests strategic directions for improving its effectiveness. Special attention is paid to international experience, mechanisms for the integration of science, education and business, as well as the prospects for the development of innovation infrastructure. Based on the data of the report «Strategy of scientific and technological development of Russia until 2030», the forecast indicators of the growth of scientific and innovative indicators are formulated. The article also presents the theoretical foundations of the formation of scientific and technical policy, analyzes models of innovative development and provides recommendations on their adaptation to modern conditions.

**Keywords:** science and technology policy, innovative development, national innovation system, international experience, research infrastructure, innovation management, science and technology development strategy, competitiveness, innovative models, technology transfer, open innovation, innovation ecosystem, global challenges.

**For citation:** Shcherbakova O.A., Silin D.K., Shuldyakov A.V. (2025). Scientific and technical policy as an instrument of innovative development: current challenges and prospects // *Ekaterina Institute Vestnik*. 2025. № 4. Pp. 89-100. DOI: 10.64110/1997-6968\_2025\_4\_89\_100 (In Russian).

Научно-техническая политика (далее – НТП) занимает центральное место в системе стратегического развития страны, являясь важнейшим инструментом реализации национальных целей в области науки, технологий и инноваций (далее – НТИ). В современном мире роль науки и технологий определяется их способностью обеспечивать экономический рост, социальную стабильность и национальную безопасность [16; 6]. В условиях цифровой трансформации, глобальной конкуренции и экологических вызовов роль инноваций становится ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность государства на мировой арене [17].

Современные вызовы требуют переосмысления традиционных подходов к формированию научно-технических стратегий. В частности, необходимо учитывать динамику развития новых технологий, таких, как искусственный интеллект, нанотехнологии, биотехнологии и возобновляемая энергетика [2; 12]. В этой связи особое значение приобретают системный подход к управлению инновациями, интеграция науки, образования, промышленности и бизнеса, а также – создание условий для быстрого внедрения новых технологий.

Цель данной работы – проанализировать современные подходы к формированию и реализации научно-технической политики, определить ее роль в обеспечении инновационного развития, а также дать прогнозы и рекомендации на ближайшие десятилетия, основываясь на аналитических данных и теоретических моделях.

Исследование научно-технической политики опирается на совокупность теоретических моделей, которые позволяют раскрыть механизмы функционирования инновационных процессов, определить факторы, способствующие их эффективности, и выявить предпосылки для устойчивого развития. Среди наиболее влиятельных моделей, ставших основой современной науки и политики в области инноваций, выделяются следующие:

1. Теория экономического развития и инновационных циклов (Schumpeter, 1934). Шумпетер предложил объяснение механизма экономического развития, основанное на концепции циклических движений экономики, вызываемых внутренними инновационными импульсами. Согласно его анализу, экономический прогресс возникает не из плавного, непрерывного совершенствования, а из дискретных, волнообразных скачков инновационной активности, при которых предприниматели создают новые комбинации факторов производства, одновременно вытесняя из обращения устаревшие производственные структуры. Этот процесс, именуемый созидательным разрушением, порождает циклическое развитие с чередующимися периодами подъема и адаптации. В рамках шумпетеровского подхода государство играет активную роль как инструмент финансирования, стимулирования предпринимательской инициативы и создания условий для концентрации связанных инноваций в различных секторах экономики, что способствует преодолению рисков инновационной деятельности.

2. Модель национальной инновационной системы (Lundvall, 1992; Nelson, 1993). Концепция национальной инновационной системы (далее – НИС) восходит к совместным исследованиям Бенгта-Оке Лундвалля, Ричарда Нельсона и других ученых, которые предложили системный взгляд на инновационное развитие как на результат взаимодействия множества взаимосвязанных институциональных элементов. Согласно этому подходу, НИС представляет собой сеть государственных и частных организаций – научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений, промышленных предприятий различного масштаба, органов государственного регулирования, финансовых структур и механизмов трансфера технологий, взаимодействие которых определяет характер и интенсивность инновационной деятельности на национальном уровне. Центральное положение этой модели состоит в признании того, что техноло-

гическое развитие возникает в результате сложной системы взаимозависимостей между участниками, где информационные и технологические потоки циркулируют между производственной, научной и образовательной сферами, обеспечивая конвертацию результатов фундаментальных исследований в практические инновационные решения [11].

3. Подход к инновационной экосистеме, как структуре взаимодействия (Adner, 2017). Рональд Аднер развил концепцию инновационной экосистемы, предложив структурный анализ, который начинается с идентификации центрального ценностного предложения и последующего определения полного набора акторов, необходимых для его реализации. В отличие от более общих определений, данный подход акцентирует внимание на архитектуре взаимозависимостей между участниками и явным образом включает оценку двух категорий рисков: рисков координации (способность партнеров развивать необходимые компетенции для выполнения своих обязательств) и рисков принятия (готовность партнеров участвовать при наличии надлежащих стимулов и приоритетов). Модель подчеркивает значение управления процессом выравнивания интересов всех участников и распределения ролей между лидерами и последователями при достижении общей инновационной цели [1].

4. Модель открытых инноваций (Chesbrough, 2003). Генри Чесбро предложил фундаментальное переосмысление традиционного понимания инновационной деятельности, отвергнув модель полностью автономного, изолированного от внешнего мира инновационного процесса внутри отдельной организации. Теория открытых инноваций предусматривает стратегическое интегрирование внешних источников знаний, технологий и идей во внутренние процессы создания инноваций, одновременно поощряя распространение собственных разработок организации вовне через механизмы лицензирования, совместных предприятий и иные каналы коммерциализации. Чесбро подчеркивает двусторонний характер потока знаний между организацией и внешней средой, что позволяет ускорить темпы инновационного развития, снизить затраты на научные исследования и разработки и содействовать более быстрому выведению результатов на рынок. Парадигма признает фундаментальный факт: в условиях растущей сложности технологических проблем ни одна организация не обладает достаточным объемом компетенций и ресурсов для самостоятельного решения всех аспектов инновационных вызовов [4].

Указанные четыре теоретические модели образуют взаимодополняющую основу для формирования многоуровневой научно-технической политики. Шумпетеровский анализ обеспечивает макроэкономическое понимание динамики инновационного раз-

вития, модель НИС предоставляет систематический инструментарий для анализа институциональных структур и их взаимодействий, структурный подход Аднера позволяет эффективно координировать действия множества участников при реализации инновационных проектов, а теория открытых инноваций раскрывает необходимость преодоления организационных границ и активного участия в глобальных инновационных сетях. Применение этих подходов в синтезе, с учетом специфики национальных условий, стратегических целевых ориентиров и имеющихся ресурсов, создает основу для разработки гибкой, адаптивной и результативной политики в области науки, технологий и инноваций, соответствующей вызовам современного экономического развития.

Однако определение теоретической базы инновационной политики посредством анализа ключевых моделей экономического развития является необходимым, но недостаточным условием для ее эффективной реализации. Требуется применение данных теоретических представлений в конкретный набор управленческих и организационных принципов, которые определяют направления государственного воздействия на научно-технологические процессы. Успешная реализация научно-технической политики зависит от того, как теоретические модели могут быть адаптированы через набор ясных принципов, обеспечивающих согласованность действий различных уровней управления, организационных структур и множества участников инновационной системы. Эти принципы служат в качестве нормативной рамки, которая помогает преобразовать стратегические цели в конкретные управленческие решения, механизмы координации и методы оценки результативности.

Первым важным принципом является долгосрочность и стратегическая направленность. Согласно эволюционному подходу к экономическому развитию, разработанному Джованни Досси, технологические изменения не происходят хаотично или непредсказуемо. Они следуют упорядоченным и относительно стабильным направлениям развития, называемыми технологическими траекториями – долгосрочными путями прогресса внутри определенных технологических направлений, которые сохраняются в течение многих лет и даже десятилетий [5]. Смена базовых технологических парадигм (переход от одной системы технологических принципов к другой, например от паровой энергии к электричеству или от электричества к информационно-коммуникационным технологиям) обычно требует более 50 лет [3]. Исходя из этого понимания, долгосрочность в научно-технической политике означает, что ее разработка должна основываться на четких, стабильных стратегических приоритетах в конкретных технологических направлениях, рассчитанных на многолетний период

развития. На практике это предусматривает систематическое финансирование и ресурсное обеспечение исследовательских и опытно-конструкторских работ, которые направлены на достижение национальных целей в области инновационного развития и технологического лидерства. Такой долгосрочный подход важен, так как технологическое обучение, по определению Досси, является локальным и кумулятивным, то есть оно происходит в непосредственном окружении существующих технологий и опирается на накопленный опыт предыдущих разработок. Долгосрочная ориентация дает несколько важных преимуществ. Во-первых, она позволяет минимизировать риски, связанные с краткосрочными колебаниями рыночной конъюнктуры и непредвиденными изменениями внешней среды. Во-вторых, обеспечивает преемственность и системность реализуемых научных инициатив, так как каждый этап научных работ строится на результатах предыдущего этапа и создает основу для последующих разработок. Это особенно важно для фундаментальных исследований и разработок прорывных технологий, требующих длительного периода от первоначальной идеи до практического внедрения.

Второй принцип – интеграция научных исследований и промышленного применения (Kline & Rosenberg, 1986). Классическая работа Клайна и Розенберга ввела концепцию цепного связанного процесса инновации, в котором научные исследования, разработки и производственная коммерциализация связаны многочисленными обратными связями и взаимным влиянием. Интеграционный принцип предусматривает активное стимулирование процессов коммерциализации научных результатов и внедрения их в промышленное производство через систему механизмов трансфера технологий. В операционном плане это означает создание платформ и инструментов сотрудничества между научно-исследовательскими учреждениями, высшими учебными заведениями, производственными предприятиями и государственными структурами. Такая интеграция повышает эффективность использования инвестированных средств в науке, ускоряет практическое применение научных достижений, сокращает время вывода инноваций на рынок и способствует росту производительности и конкурентоспособности национальной экономики [10].

Третий принцип – гибкость и адаптивность инновационной системы (Lundvall, 1992). В условиях постоянного ускорения технологических изменений и глобальных трансформаций системы научно-технического развития должны обладать способностью быстро реагировать на внешние вызовы и внедрять новые технологические направления. Основу этой способности к адаптации составляет интерактивное

обучение – постоянный процесс взаимодействия и обмена знаниями между участниками инновационной системы, включая фирмы, научные учреждения, поставщиков и пользователей разработок. Согласно Лундваллю, наиболее значимые для инноваций знания часто не формализованы и кодифицированы, а передаются только через прямое взаимодействие между участниками, как правило в форме неявного, практического знания (*tacit knowledge*). Именно этот постоянный процесс обмена неформализованными знаниями между производителями и пользователями инноваций создает основу для способности всей системы адаптироваться к изменениям. Гибкость системы достигается за счет формирования структур управления, которые способны преобразовывать информацию о внешних изменениях (глобальные технологические тренды, конкуренция, изменения спроса) и внутренних ресурсах (кадровый потенциал, инфраструктура, финансовые возможности) в оперативные решения. Такая адаптивность критически важна для поддержания конкурентоспособности национальной системы и способности реагировать на непредвиденные, но стратегически значимые изменения в технологической и экономической среде [12].

Четвертый принцип – системная интеграция и скоординированное взаимодействие (Freeman, 1987). Кристофер Фримен, один из основоположников концепции Национальной инновационной системы, на примере японской экономики продемонстрировал, как успешная инновационная политика опирается на систематическое взаимодействие между государством, научными учреждениями, промышленными предприятиями и образовательными организациями. Ключевую роль в этом взаимодействии играет государство, которое выполняет функции стратегического координатора, устанавливающего долгосрочные технологические приоритеты и создающего условия для кооперации между различными секторами экономики. Второй важный элемент успешной инновационной системы по Фримену – это мощная инновационная инфраструктура, включающая государственные научно-исследовательские институты, центры подготовки кадров, системы технической стандартизации и механизмы, обеспечивающие быстрое распространение технологий внутри страны. Фримен подчеркивал, что инновации распространяются не только через ведущие корпорации, но и передаются в смежные отрасли и малый бизнес благодаря этой инфраструктуре и скоординированной политике. Значение системного подхода Фримена состояло в том, что он признавал зависимость инновационного успеха не от отдельных элементов (таких, как объем финансирования R&D), а от эффективного взаимодействия множества компонентов в единую сеть. Вертикальная координация (государство – отрасль – фир-

ма) обеспечивает согласованность стратегических целей, тогда как горизонтальная интеграция (взаимодействие между фирмами, университетами и исследовательскими организациями) способствует обмену знаниями, передаче технологий и ускорению инновационного процесса. Такая системная координация позволяет достигать комплексных решений сложных технологических задач и обеспечивает долгосрочную преемственность инновационной политики [6].

Наряду с перечисленными принципами, значительное место занимает принцип открытости и международной интеграции, который предусматривает активное участие в глобальных научных и технологических процессах, систематический обмен знаниями и опытом, а также участие в международных совместных проектах и инициативах. Это способствует качественному повышению технологического потенциала, внедрению передовых мировых практик и созданию новых возможностей для инновационного роста.

В целом, указанные принципы образуют системную концепцию научно-технической политики, обеспечивающую баланс между стратегическими долгосрочными задачами и оперативной адаптацией к изменениям, стимулируя инновационный прогресс и обеспечивая устойчивое развитие научно-технической сферы на национальном и глобальном уровнях.

Для оценки эффективности реализации научно-технического прогресса широко используют разнообразные показатели и методики, позволяющие комплексно охарактеризовать динамику инновационной деятельности и уровень технологического развития [22]. Среди ключевых индикаторов выделяются количественные показатели, отражающие активность в области интеллектуальной собственности, объем инвестиций в исследования и разработки, а также качество и количество научных публикаций.

Один из основных количественных критериев – число зарегистрированных патентов и заявок на изобретения, что служит индикатором уровня инновационной активности и научно-технического потенциала страны или региона [18]. Этот показатель дает представление о степени коммерциализации научных достижений, а также о степени защиты интеллектуальной собственности, что способствует стимулированию дальнейших инновационных процессов.

Объем государственного и частного финансирования исследований и разработок (R&D) является центральным экономическим индикатором, отражающим инвестиционные приоритеты государства и уровень привлечения частного капитала в научно-инновационную деятельность. Анализ динамики и структуры расходов на R&D позволяет определить стратегические направления развития науки и технологий, оценить объемы ресурсного обеспечения приоритетных направлений, а также установить роль

государственного и частного секторов в финансировании научных инициатив.

Показатели научных публикаций в авторитетных международных базах данных (Scopus и Web of Science) служат индикаторами интенсивности научной деятельности и степени признания национальных исследований в глобальном научном сообществе. Высокий уровень публикационной активности, особенно в рецензируемых журналах, отражает как научную компетентность исследовательских коллективов, так и актуальность и значимость проводимых исследований для мировой науки.

Доля инновационной продукции в общем объеме промышленного производства представляет собой комплексный показатель, отражающий практическую степень внедрения результатов научных исследований и новых технологий в производственные процессы различных секторов экономики. Динамика этого показателя позволяет оценить эффективность механизмов трансфера технологий, действенность инновационной политики и способность производственного сектора к технологической трансформации под влиянием научных достижений.

Индекс инновационной активности, такой как Global Innovation Index, объединяет множество факторов, включая инфраструктуру, человеческий капитал, научно-технический потенциал, уровень развития рынка и других компонентов инновационной системы [19]. Использование подобных комплексных индексов позволяет получить интегральную характеристику инновационного климата и определить его конкурентоспособность на международной арене.

Дополнительно, для более полной оценки эффективности реализации НТП рекомендуется применять методики системного анализа, включающие индексные оценки, сравнительный анализ динамики показателей и моделирование сценариев развития. Важным аспектом является также учет региональных и отраслевых особенностей, что позволяет более точно определять направления и приоритеты инновационной политики.

Современные вызовы и тенденции развития научно-технической сферы обусловлены комплексом глобальных и внутренних факторов, которые значительно влияют на формирование приоритетных направлений государственной политики в области науки и технологий. В условиях усиления международной конкуренции и ускорения технологического прогресса особое значение приобретает адаптация национальных стратегий к новым реалиям, вызванным актуальными глобальными вызовами, среди которых выделяются: изменение климата, пандемические угрозы, процесс цифровизации и геополитические конфликты.

Глобальные вызовы, такие как изменение климата и экологическая деградация [7], требуют раз-

работки и внедрения инновационных решений в области возобновляемых источников энергии, экологически чистых технологий и устойчивого развития. Пандемические ситуации, продемонстрировавшие уязвимость систем здравоохранения и глобальных цепочек поставок, стимулируют развитие биотехнологий, геномики и систем здравоохранения на базе цифровых технологий. В контексте цифровизации увеличивается конкуренция за технологическое лидерство, что способствует росту государственного финансирования и стратегических инвестиций в приоритетные направления научно-технического прогресса (так называемые «технологические гонки»). Эти процессы требуют формирования долгосрочных стратегий, направленных на создание условий для инновационного развития, в том числе, через развитие инфраструктуры, кадрового потенциала и механизмов поддержки научных инициатив.

Прогнозы развития науки и технологий указывают на значительные технологические направления, которые, по оценкам экспертов, будут определять основные векторы инновационного развития в предстоящее десятилетие. Ключевым направлением остается искусственный интеллект и машинное обучение, которые демонстрируют способность к трансформации множества отраслей экономики, включая промышленное производство, здравоохранение, транспортные системы и сферу услуг. Это подтверждается изданием монографии Рассела и Норвига «Artificial Intelligence: A Modern Approach» (2020), где значительное внимание уделено машинному и глубокому обучению и их практическому применению [15]. Нанотехнологии и новые материалы продолжают расширять границы возможного в области материаловедения, позволяя создавать материалы с заранее определяемыми физическими свойствами. Эти разработки находят применение в энергетике (включая системы хранения энергии и альтернативные источники), в медицинской диагностике и в информационных технологиях [8]. В области биотехнологий и геномики наблюдается ускорение внедрения персонализированной медицины, основанной на анализе индивидуальных генетических профилей пациентов для оптимизации диагностики и лечения. Национальный институт исследований генома человека (NHGRI) активно реализует программы интеграции геномных данных в клинические практики через инициативы – такие, как IGNITE Pragmatic Trials Network [13].

Возобновляемая энергетика и технологии снижения углеродного следа находятся в центре внимания инвестиций и политических инициатив. По данным Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), глобальное расширение солнечной и ветровой энергии в 2020-2021 годах достигло рекордных значений, хотя необходимы еще

более масштабные инвестиции для достижения целей Парижского соглашения [9].

Несмотря на позитивные тенденции, развитие научно-технической сферы сталкивается с рядом внутренних барьеров, существенно ограничивающих эффективность инновационных процессов. Одной из основных проблем является недостаточное финансирование науки, что сдерживает развитие инфраструктуры, кадрового потенциала и научных проектов [20]. Устаревшая инфраструктура научных центров и лабораторий препятствует выполнению современных исследований и снижает конкурентоспособность отечественных научных учреждений на международной арене. Недостаточная коммерциализация научных разработок, при которой доля внедренных инноваций составляет менее 20 %, свидетельствует о слабой связке между научной деятельностью и промышленностью, а также о необходимости усовершенствования механизмов трансфера технологий и внедрения инноваций в производство.

Отток квалифицированных кадров, так называемый «brain drain», представляет серьезную угрозу для национальной системы науки и технологий, поскольку значительный объем талантливых специалистов уходит за рубеж, что уменьшает внутренний потенциал инновационного развития. Кроме того, существует недостаточная координация между научными институтами, университетами и промышленными предприятиями, что препятствует формированию эффективных межсекторных партнерств и реализации совместных проектов. Эти внутренние проблемы требуют системных решений, включающих стратегические инвестиции, модернизацию инфраструктуры, развитие системы профессиональной подготовки и создание условий для укрепления взаимодействия между научной, образовательной и промышленной сферами.

Стратегические направления развития научно-технической политики включают в себя комплекс мер, направленных на обеспечение устойчивого инновационного роста и конкурентоспособности национальной научно-технической системы. Среди ключевых направлений особое место занимает увеличение объема финансирования и развитие инновационной инфраструктуры, что является фундаментальными условиями для реализации научно-технических инициатив и проектов.

Повышение финансирования научно-исследовательской деятельности представляет собой приоритетную задачу, направленную на создание условий для проведения высокотехнологичных исследований, разработки передовых технологий и внедрения инноваций в различные сектора экономики. Увеличение государственных инвестиций позволяет расширить объем финансирования базовых и прикладных ис-

следований, обеспечить финансирование крупномасштабных национальных программ и проектов, а также создать механизмы поддержки молодых ученых и научных коллективов. Важным аспектом является формирование долгосрочных и устойчивых источников финансирования, в том числе за счет привлечения частных инвестиций, развития механизмов совместного финансирования, грантовых программ и налоговых стимулов. Такой подход способствует не только повышению объема инвестиций, но и их эффективности, стимулируя научные организации и предприятия к активной инновационной деятельности.

Развитие инновационной инфраструктуры предусматривает создание современных исследовательских центров, технопарков, научных кластеров и лабораторий, оснащенных передовым оборудованием и информационно-коммуникационными системами. Существенным элементом является развитие цифровых платформ, облегчающих взаимодействие между научными учреждениями и промышленностью через эффективный обмен знаниями и данными, что способствует ускорению цикла коммерциализации научных разработок. Развитие инфраструктуры также предусматривает создание благоприятных условий для международного сотрудничества, обмена опытом между учреждениями и привлечения иностранных инвестиций, что способствует включению национальной науки в глобальную инновационную систему.

В целом, стратегия повышения финансирования и развития инфраструктуры обеспечивает прочную техническую и организационную базу для реализации амбициозных научно-технических целей, стимулирует инновационный потенциал научных коллективов и предприятий, а также создает условия для внедрения передовых технологий, что в конечном итоге способствует повышению национальной конкурентоспособности и устойчивому экономическому развитию.

Следует учитывать, что одним из ключевых элементов оценки стратегии является увеличение расходов на НИОКР до 3 % ВВП к 2030 году, что, согласно докладу «Стратегия научно-технического развития России», должно обеспечить рост числа патентов, публикаций и внедрений. В рамках данной стратегии предполагается создание не менее 15 национальных исследовательских центров мирового уровня, оснащенных по последнему слову техники, а также развитие национальной инновационной инфраструктуры, включающей технопарки, инновационные центры и бизнес-инкубаторы.

Отметим, что ключевым фактором успеха является подготовка кадров. Согласно прогнозам, к 2025 году необходимо увеличить численность докторов наук и исследователей на 40 %, развивать про-

граммы переподготовки и повышения квалификации, а также привлекать молодых ученых через специальные грантовые программы.

Отдельное внимание следует уделить инструментам стимулирования инновационной деятельности и созданию условий, способствующих внедрению инноваций в экономику. Эти инструменты включают финансовые механизмы поддержки – налоговые льготы для научных организаций и инновационных предприятий, государственные субсидии на проведение исследований, грантовые программы для молодых ученых и предпринимателей, а также системы мониторинга и оценки результативности финансируемых научных проектов. Значительное место среди этих механизмов занимает развитие подходов открытых инноваций, обеспечивающих систематическое использование внешних источников знаний, технологий и компетенций для ускорения инновационных процессов.

Повышение практической результативности научных исследований требует тесной координации между научными учреждениями и промышленным сектором, обеспечивающей согласованность между тематикой исследований и актуальными потребностями рынка. Для этого целесообразно развивать механизмы коммерциализации научных результатов, включая создание совместных региональных и межотраслевых инновационных кластеров, которые способствуют ускорению трансфера технологий от научных разработок к производственному применению.

Для повышения конкурентоспособности национальной науки необходимо расширять участие в международных научных инициативах и увеличивать объемы совместных исследовательских проектов с зарубежными партнерами, что обеспечит привлечение иностранного финансирования, обмен передовыми методиками и адаптацию к международно-признанным стандартам качества.

В данных, предложенных авторами в Таблице, представлены стратегические направления и прогнозные показатели, направленные на развитие научно-исследовательской и инновационной деятельности к 2030 году. В рамках анализа выделены ключевые аспекты, включающие финансирование НИОКР, патентную активность, научные публикации и внедрение технологий. Для каждого аспекта установлены целевые метрики, определяющие ожидаемый уровень достижения к 2030 году, а также прогнозируемые показатели на 2025 год, отражающие динамику прогресса в краткосрочной перспективе.

Так, планируется увеличить расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) до 3 % ВВП, что соответствует 100 млрд долларов ежегодно к 2030 году. В краткосрочной перспективе предполагается рост расходов до

**Стратегические направления и прогнозные показатели реализации**

№ пп	Аспект	Описание	Целевая метрика к 2030 году	Ожидаемый рост и показатели к 2025 году
1	Финансирование НИОКР	Увеличение расходов до 3 % ВВП	100 млрд долларов в год	Рост расходов до 2,5 % ВВП (примерно 75 млрд долларов) к 2025 году
2	Патентная активность	Увеличение числа патентов на 50 %	6000 заявок в год	4200 заявок в год к 2025 году
3	Научные публикации	Рост цитируемых публикаций на 30 %	80 000 публикаций в международных базах	55 000 публикаций к 2025 году
4	Внедрение технологий	Внедрение новых технологий в промышленность на 40 %	1500 новых технологических решений	900 решений к 2025 году

Источник: составлено авторами.

Примечание: показатели составлены на основе данных Федеральной службы государственной статистики [15], целей устойчивого развития ООН [11] и стратегических документов развития науки России.

2,5 % ВВП (примерно 75 млрд долларов) к 2025 году. В области патентной активности запланировано увеличение количества заявок на 50 %, до 6000 заявок ежегодно к 2030 году, при этом ожидаемый показатель на 2025 год составляет 4200 заявок. В сфере научных публикаций предусмотрен рост цитируемых работ на 30 %, доведенный до 80 000 публикаций в международных базах данных к 2030 году, с прогнозом 55 000 публикаций к 2025 году. Внедрение новых технологий в промышленность предполагает расширение их применения на 40 %, с 900 решений к 2025 году до 1500 к 2030 году.

Эти показатели отражают стратегическую направленность на стимулирование инновационной активности и повышение научного потенциала страны в перспективе до 2030 года.

Прогнозные показатели:

- к 2030 году объем экспорта высокотехнологичной продукции увеличится на 80 %, достигнув 150 млрд долларов;
- количество высокотехнологичных предприятий вырастет на 70 %, достигнув более 10 тысяч;
- уровень внедрения новых технологий в промышленность достигнет 40 %, что существенно повысит производительность и конкурентоспособность.

Вектор развития научно-технической политики на современном этапе предполагает реализацию системного и стратегического подхода, ориентированного на повышение эффективности инновационной деятельности, укрепление национального научного потенциала и интеграцию в глобальные научно-технические процессы. В рамках данного направления выделяются ключевые направления реформирования, которые позволяют обеспечить устойчивое развитие научно-технической сферы и адаптацию к современным вызовам.

Первым важным элементом является институциональная модернизация, предполагающая создание единого координационного органа, ответственного за формирование, реализацию и контроль программ развития науки и технологий. Такой орган обеспечит согласованность стратегических инициатив, оптимизацию ресурсов и устранение дублирования функций. В рамках институциональных изменений рекомендуется разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющая объективно оценивать результативность реализации научных программ и проектов, а также своевременно корректировать стратегические направления.

Вторым аспектом является модернизация научной инфраструктуры, включающая строительство современных исследовательских центров, лабораторий и технопарков, оснащенных передовым оборудованием. Важной задачей является внедрение цифровых платформ и информационных систем для обмена знаниями, совместной работы и управления проектами. Это создаст условия для повышения эффективности исследований, ускорения трансфера технологий и расширения сотрудничества между различными научными учреждениями и промышленными предприятиями.

Третий важный компонент – финансовое обеспечение инновационных процессов. Необходимо увеличить объем государственных инвестиций в научно-исследовательскую деятельность, а также привлечь частные инвестиции через создание условий для их долгосрочного и устойчивого участия. Важным инструментом является развитие механизмов совместного финансирования, грантовых программ и налоговых льгот, стимулирующих участие бизнеса в научных проектах. Такой подход обеспечит стабильность финансирования и повысит мотивацию к реализации крупных инновационных инициатив.

Четвертая стратегическая линия связана с развитием системы образования и кадрового потенциала. Необходимо усилить подготовку специалистов в области STEM-образования (наука, технология, инженерия, математика), расширить программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Важным элементом является привлечение молодых ученых и создание условий для их профессионального роста. В рамках подготовки кадров рекомендуется внедрение программы «Золотой резерв», предусматривающей поддержку талантливых специалистов и создание условий для их долгосрочного развития и участия в национальных и международных проектах.

Пятой составляющей векторной стратегии является развитие международного сотрудничества, включающего активное участие в глобальных научных проектах, обмен опытом, знаниями и технологиями. Важным направлением является развитие совместных исследовательских центров, участие в международных консорциумах и программах финансирования, а также налаживание диалога с ведущими мировыми научными центрами. Такой подход позволит повысить уровень отечественных исследований, внедрять передовые международные практики и стимулировать межкультурное сотрудничество.

В целом, реализация данной стратегии требует системного подхода, межведомственного взаимодействия и постоянного мониторинга эффективности предпринимаемых мер. Важным условием успеха является создание условий для формирования динамичной, инновационной и конкурентоспособной научно-технической системы, способной отвечать вызовам современности и обеспечивать устойчивое развитие страны в условиях глобальной конкуренции.

Государственная научно-техническая политика призвана стать инструментом, направленным на ускорение инновационного развития страны. В современных условиях перед этой политикой стоят серьезные вызовы: стремительное ускорение глобального технологического прогресса, жесткая конкуренция за лидерство в сменяющихся технологических укладах, усложнение внешней среды (санкционные ограничения, геополитическая нестабильность) [21], высокая неопределенность (в том числе, как показал опыт пандемии). Эти факторы требуют решительных мер по повышению эффективности реализации научно-технологической политики, ориентированной на максимально быстрое освоение новых технологий и создание инноваций. Иными словами, политика должна быть более оперативной и результативной, чтобы отвечать на внешние вызовы.

Российское руководство осознает необходимость таких изменений. В конце 2016 года была

утверждена Стратегия научно-технологического развития (СНТР), где главной целью провозглашено обеспечение технологической независимости и глобальной конкурентоспособности России за счет создания эффективной системы накопления и полного использования интеллектуального потенциала нации. Ключевым словом здесь является «эффективной» – то есть способной преобразовывать научные знания и разработки в практический результат максимально продуктивно. В дальнейшем, в 2018 году, указом Президента были установлены национальные цели развития до 2024 года, в том числе – ускорение технологического развития, рост числа инновационно активных организаций и формирование в базовых отраслях экономики высокопроизводительных технологичных секторов, обеспеченных кадрами. Для достижения этих целей запущен комплекс национальных проектов по 12 направлениям, включая проект «Наука и университеты». В рамках национальных проектов задачи сформулированы комплексно – от создания условий для научных исследований мирового уровня до ускоренного внедрения новых технологий в экономике и социальной сфере. Такой подход предполагает взаимодействие множества участников (федеральных министерств, регионов, вузов, компаний) и требует высокой согласованности действий. Эффективная реализация национальных проектов стала своеобразным механизмом операционного управления развитием: успех зависит от координации всех уровней – вертикальной (между центром и регионами, между научными организациями и промышленностью) и горизонтальной (между различными ведомствами, бизнес-сообществами и исполнителями проектов). Налаженная система управления проектами с интеграцией усилий всех участников позволяет повысить эффективность принимаемых решений и ускорить их выполнение на практике.

Тем не менее, несмотря на предпринимаемые шаги, научно-техническая политика сталкивается с проблемами на этапе реализации. Так, инициатива НТИ (Национальная технологическая инициатива), нацеленная на формирование к 2035 году новых рынков и технологическое лидерство России в перспективных направлениях (AutoNet, AeroNet, MariNet, HealthNet, NeuroNet, TechNet и другие), пока не привела к прорывным результатам. Эксперты связывают это с трудностями преодоления существующих технологических барьеров, а также с недостаточной эффективностью инновационного развития в отдельных регионах и компаниях. По сути, даже лучшие стратегические планы могут буксовать, если их операционное исполнение страдает – из-за нехватки компетентных кадров, либо от отсутствия стимулов для бизнеса по внедрению разработок, либо от бюрократических

проволочек. Представители отрасли указывают на необходимость четкой приоритизации технологий и концентрированной поддержки прорывных направлений, иначе ресурсы рассеиваются и не дают отдачу. Кроме того, быстро меняющаяся технологическая конъюнктура создает «облако неопределенности», когда сложно предсказать, какие решения окажутся востребованными. Это требует гибкости от системы управления наукой: способность быстро перенаправлять усилия, обучаться новым навыкам, экспериментировать. Важным условием успеха становится эффективное управление инновационными проектами, включая качественную экспертизу, сопровождение на всех стадиях – от идеи до масштабирования. К сожалению, дефицит опыта в сфере управления проектами и коммерциализации разработок до сих пор остается проблемой.

Таким образом, повышение операционной эффективности научно-технической политики – это многогранная задача, предполагающая институциональные реформы, и развитие человеческого капитала, и улучшение взаимодействия между наукой, государством и бизнесом.

### Выводы и рекомендации

Эффективная научно-техническая политика является ключевым фактором для обеспечения конкурентоспособности страны, стимулирования инноваций и устойчивого развития.

В условиях нарастающих вызовов необходимо реализовать стратегические меры, включающие увеличение финансирования, развитие инфраструктуры, подготовку кадров и активизацию международного сотрудничества. Прогнозные показатели, основанные на данных национальных стратегий и международных исследований, показывают, что при последовательной реализации указанных мер к 2030 году страна сможет значительно повысить свою позицию в мировой инновационной системе.

Для достижения этих целей необходимо формировать системную платформу взаимодействия государства, науки и бизнеса, внедрять современные модели управления инновациями и обеспечивать открытость и прозрачность процессов. Именно комплексный и системный подход позволит не только реализовать текущие задачи, но и закрепить лидерские позиции на мировой арене.

### Список литературы

1. *Adner R.* Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // *Journal of Management*. 2017. Т. 43, № 1. С. 39-58. [Электронный ресурс]. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451> (дата обращения: 07.12.2025). DOI: 10.1177/0149206316678451
2. *Brynjolfsson E., McAfee A.* The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton & Company, 2014.
3. *Castaldi C., Dosi G.* Technical Change and Economic Growth: Some Lessons from Secular Patterns and Some Conjectures on the Current Impact of ICT Technology. 2008. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2008-01.pdf> (дата обращения: 07.12.2025). DOI: 10.4337/9781849806558.00008
4. *Chesbrough H.W.* Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.
5. *Dosi G.* Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change // *Research Policy*. 1982. Vol. 11, № 3. P. 147-162. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733382900166> (дата обращения: 04.12.2025). DOI: 10.1016/0048-7333(82)90016-6
6. *Freeman C.* Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. – London; New York: Pinter Publishers, 1987. 155 p.
7. *Global Sustainable Development Goals Report 2020 / United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development Division.* – New York: United Nations, 2020. 66 p.
8. *Hughes K.J., Ganesan M., Tenchov R., Iyer K.A., Ralhan K., Diaz L.L., Bird R.E., Ivanov J., Zhou Q.A.* Nanoscience in Action: Unveiling Emerging Trends in Materials and Applications // *ACS Omega*. 2025. Vol. 10, № 8. Pp. 7530-7548. DOI: 10.1021/acsomega.4c10929
9. *International Renewable Energy Agency.* Renewable Capacity Statistics 2021. – Abu Dhabi: IRENA, 2021. 64 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Apr/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Statistics\\_2021.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Apr/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2021.pdf) (дата обращения: 05.12.2025).
10. *Kline S. J., Rosenberg N.* An Overview of Innovation // *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth / ed. by R. Landau, N. Rosenberg.* – Washington, D.C.: National Academy Press, 1986. Pp. 275-305.
11. *López-Rubio P., Roig-Tierno N., Mas-Verdú F.* Assessing the Origins, Evolution and Prospects of National Innovation Systems // *Journal of Knowledge Economy*. 2022. Т. 13, № 1. С. 161-184. DOI: 10.1007/s13132-020-00712-7
12. *National Human Genome Research Institute.* NHGRI FY 2022 Congressional Justification – Bethesda, MD: National Institutes of Health, Department of Health and Human Services, 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.genome.gov/sites/default/files/media/files/2021-05/NHGRIFY2022CJ.pdf> (дата обращения: 04.12.2025).
13. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / ed. by B.-A. Lundvall.* – London: Pinter Publishers, 1992. 342 p.

14. Nelson R.R. (Ed.) National Innovation Systems: A Comparative Analysis. – Oxford; New York: Oxford University Press, 1993. 541 p.
15. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. – Boston: Pearson, 2020. 1138 p.
16. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
17. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2020 – New York: United Nations, 2020. 68 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf> (дата обращения: 04.12.2025).
18. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? – Geneva: WIPO, 2022. – 266 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата обращения: 04.12.2025).
19. World Intellectual Property Organization. World Intellectual Property Indicators 2021 – Geneva: WIPO, 2021. 266 p. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2021.pdf) (дата обращения: 04.12.2025).
20. Росстат. (2023). Отчет о состоянии науки и технологий в России. Федеральная служба государственной статистики.
21. Ананич М.И. Современные вызовы и проблемы научно-технологического и инновационного развития // Интерэкспо GEO-Сибирь. 2020. Т. 8, № 2. С. 146-151. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-vyzovy-i-problemy-nauchno-tehnologicheskogo-i-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 04.12.2025).
22. Белокурова Ю.А., Шулдяков А.В. Применение искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы и органах публичной власти // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития сельских территорий: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 95-летию Университета. – Балашиха: Университет Вернадского, 2025. С. 30-36.

#### References

1. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, № 1. Pp. 39-58. [Electronic resource]. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451> (accessed: 07.12.2025). DOI: 10.1177/0149206316678451
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton & Company, 2014.
3. Castaldi C., Dosi G. Technical Change and Economic Growth: Some Lessons from Secular Patterns and Some Conjectures on the Current Impact of ICT Technology. 2008. [Electronic resource]. URL: <https://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2008-01.pdf> (accessed: 07.12.2025). DOI: 10.4337/9781849806558.00008
4. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.
5. Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change // *Research Policy*. 1982. Vol. 11, № 3. Pp. 147-162. [Electronic resource]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733382900166> (accessed: 04.12.2025). DOI: 10.1016/0048-7333(82)90016-6
6. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. – London; New York: Pinter Publishers, 1987. 155 p.
7. Global Sustainable Development Goals Report 2020 / United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development Division. – New York: United Nations, 2020. 66 p.
8. Hughes K.J., Ganesan M., Tenchov R., Iyer K.A., Ralhan K., Diaz L.L., Bird R.E., Ivanov J., Zhou Q.A. Nanoscience in Action: Unveiling Emerging Trends in Materials and Applications // *ACS Omega*. 2025. Vol. 10, № 8. Pp. 7530-7548. DOI: 10.1021/acsomega.4c10929
9. International Renewable Energy Agency. Renewable Capacity Statistics 2021. – Abu Dhabi: IRENA, 2021. 64 p. [Electronic resource]. URL: [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Apr/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Statistics\\_2021.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Apr/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2021.pdf) (accessed: 05.12.2025).
10. Kline S.J., Rosenberg N. An Overview of Innovation // *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* / ed. by R. Landau, N. Rosenberg. – Washington, D.C.: National Academy Press, 1986. Pp. 275-305.
11. Lopez-Rubio P., Roig-Tierno N., Mas-Verdú F. Assessing the Origins, Evolution and Prospects of National Innovation Systems // *Journal of Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13, № 1. Pp. 161-184. DOI: 10.1007/s13132-020-00712-7
12. National Human Genome Research Institute. NHGRI FY 2022 Congressional Justification – Bethesda, MD: National Institutes of Health, Department of Health and Human Services, 2021. [Electronic resource]. URL: <https://www.genome.gov/sites/default/files/media/files/2021-05/NHGRIFY2022CJ.pdf> (accessed: 04.12.2025).
13. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / ed. by B.-A. Lundvall. – London: Pinter Publishers, 1992. 342 p.

14. *Nelson R.R.* (Ed.) *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. – Oxford; New York: Oxford University Press, 1993. 541 p.
15. *Russell S., Norvig P.* *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. – Boston: Pearson, 2020. 1138 p.
16. *Schumpeter J.A.* *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
17. United Nations. *The Sustainable Development Goals Report 2020* – New York: United Nations, 2020. 68 p. [Electronic resource]. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf> (accessed: 12.04.2025).
18. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth?* – Geneva: WIPO, 2022. – 266 p. [Electronic resource]. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (accessed: 04.12.2025).
19. World Intellectual Property Organization. *World Intellectual Property Indicators 2021* – Geneva: WIPO, 2021. 266 p. [Electronic resource]. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2021.pdf) (accessed: 12.04.2025).
20. Rosstat. (2023). *Report on the state of science and technology in Russia*. Federal State Statistics Service.
21. *Ananich M.I.* Modern challenges and problems of scientific, technological and innovative development // *Inter-expo GEO-Siberia*. 2020. Vol. 8, № 2. Pp. 146-151. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-vyzovy-i-problemy-nauchno-tehnologicheskogo-i-innovatsionnogo-razvitiya> (accessed: 04.12.2025).
22. *Belokurova Yu.A., Shuldyakov A.V.* The use of artificial intelligence in economic, social and public authorities // *The mechanism of implementation of the strategy of socio-economic development of rural areas: theory and practice: proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 95th anniversary of the University*. Balashikha: Vernadsky University, 2025. Pp. 30-36.

Статья поступила в редакцию: 08.12.2025

Received: 08.12.2025

Статья поступила после рецензирования: 25.12.2025

Revised: 25.12.2025

Статья поступила для публикации: 30.12.2025

Accepted: 30.12.2025

**Юматов Максим Сергеевич,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры автомобильной подготовки, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва, max-k12@bk.ru

## РОЛЬ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ

**Аннотация.** В статье исследуются вопросы, связанные с определением роли оборонно-промышленного комплекса в обеспечении технологического суверенитета России, и необходимостью трансформации собственно концепции обеспечения технологического суверенитета с учетом ведущей роли оборонно-промышленного комплекса в условиях перехода к шестому технологическому укладу.

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, технологический суверенитет, высокотехнологичные отрасли промышленности, шестой технологический уклад, технологии.

**Для цитирования:** Юматов М.С. Роль оборонно-промышленного комплекса в обеспечении технологического суверенитета России // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 101-108.

**Maksim S. Yumatov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Automotive Training, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, max-k12@bk.ru

## THE ROLE OF THE DEFENSE INDUSTRY COMPLEX IN ENSURING RUSSIA'S TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY

**Abstract.** The article explores the issues related to determining the role of the military-industrial complex in ensuring Russia's technological sovereignty and the need to transform the concept of ensuring technological sovereignty, taking into account the leading role of the military-industrial complex in the transition to the sixth technological order.

**Keywords:** military-industrial complex, technological sovereignty, high-tech industries, the sixth technological order, and technologies.

**For citation:** Yumatov M.S. (2025) The role of the defense industry complex in ensuring Russia's technological sovereignty. *Ekaterina Institute Vestnik*. № 4. Pp. 101-108. (In Russian).

Мир развивается не поступательно ввиду природных катаклизмов, войн, локальных военных конфликтов и трансформации политических процессов, в значительной мере воздействующих на оживление и спад в функционировании макроэкономических систем. Состояние и динамику протекающих процессов в любой экономической системе можно описать синусоидой, имеющей в своем составе несколько этапов – подъем, вершина, спад, кризис и вновь подъем. Данные этапы повторяются с определенной периодичностью и имеют замкнутую циклическую структуру. Актуальность проявления определенного этапа и изменение длины волны цикла в конкретном историческом периоде заставляет ученых всего мира продолжать поиски адекватных моделей, описывающих цикличность колебаний макроэкономических систем в зависимости от воздействия внешних и внутренних факторов. В результате

проведенных исследований наиболее обоснованными циклами являются [7]:

- краткосрочные циклы Китчина (или циклы запасов, периодичность: 3-4 года);
- среднесрочные циклы Жюгляра (основа – человеческий фактор, периодичность: 7-11 лет);
- ритмы Кузнеца (базис – особенности производства, периодичность: 15-20 лет);
- длинные волны Кондратьева (К-волны) (трансформация технологий, периодичность: 50-60 лет) [8].

Наибольшее влияние на изменение экономической динамики и конъюнктурных процессов экономики в долгосрочном периоде, по мнению автора, оказывают длинные волны. Данный феномен подробно исследовался Н.Д. Кондратьевым, труды которого в настоящее время приобретают все большую научную и практическую ценность.

Исследование воздействия «длинных волн» на формирование и трансформацию хозяйственных моделей позволяет выявить и обосновать закономерный характер подъемов и спадов в макроэкономических системах. В основу концептуальных трансформаций национальной экономики от воздействия К-волн положены технологии, которые доминируют на определенном историческом отрезке, значительно повышающие скорость экономического развития отдельных отраслей и государства в целом. Технологии рассматриваются как катализатор экономического роста, решающие важнейшую задачу – повышение эффективности использования экономических ресурсов посредством совершенствования технологий производства. Новая технология может значительно расширить производственные возможности, которые характеризуются соответствующей кривой (см. Рисунок 1). Так, например, при производстве двух условных товаров Y и X при технологии Z промышленное предприятие может произвести их в объеме A и E. Однако с использованием технологии более высокого уровня U объем производства достигает показателей  $A_1$  и  $E_1$ . Разница в технологии заключается не только в объеме производимых товаров, но и в их потребительских свойствах, имеющих более широкий спектр характеристик.

Следовательно, технология расширяет возможности производства, стимулирует экономический рост на микро- и макроуровнях, повышая деловую активность субъектов экономических отношений. В связи с этим вполне закономерно считать, что технология и предшествующая ее появлению повышающая технологическая К-волна выступают основной причиной больших конъюнктурных изменений в экономике. То есть технология способствует изменениям в технологических процессах производства, социально-экономических отношениях, подходах к организации производственной деятельности с учетом всех вовлеченных факторов производства.

Современное состояние мировых политических процессов и экономическое состояние России

характеризуется неустойчивым динамизмом, обусловленным усилением противоборства между «западным миром» и Российской Федерацией в борьбе за ресурсы и рынки сбыта. Ярким проявлением активной конфронтации между сторонами является достаточно длительная прокси-война на Украине, в которой военные технологии, вооружение, военная и специальная техника (далее – ВВСТ) западных стран противостоят отечественным аналогам в надежде нанести России стратегическое поражение.

Фундаментом создания военных технологий и ВВСТ выступает отечественный оборонно-промышленный комплекс страны, на который в сложных политических условиях, особенно в период нарастания угрозы прямого военного столкновения с блоком НАТО, возлагается дополнительная задача – обеспечение технологического суверенитета Российской Федерации. Сегодня, достижение технологического суверенитета – актуально как никогда, поскольку с началом специальной военной операции на Украине резко снизился импорт технологий и комплектующих в Россию, необходимых для производства ВВСТ с одновременно возросшими требованиями к технологичности и надежности вооружения. Помимо производства ВВСТ оборонно-промышленный комплекс успешно участвует в трансфере технологий, являясь источником технологических сдвигов в гражданских отраслях промышленности, что, по мнению Глазьева С.Ю., приводит к геополитической трансформации.

В условиях ограничения импорта технологий в Россию «оказались заблокированными научные и производственные организации, где технологические процессы выстраивались с использованием зарубежного оборудования, а также западного софта, что собственно затрудняет динамичное развитие оборонно-промышленного комплекса и входящих в его состав предприятий, ориентированных на создание и внедрение технологических инноваций...» [10]. Кроме того, существенные ограничения были введены западными странами на экспорт сквозных технологий в Россию, имеющих межотраслевое значение,

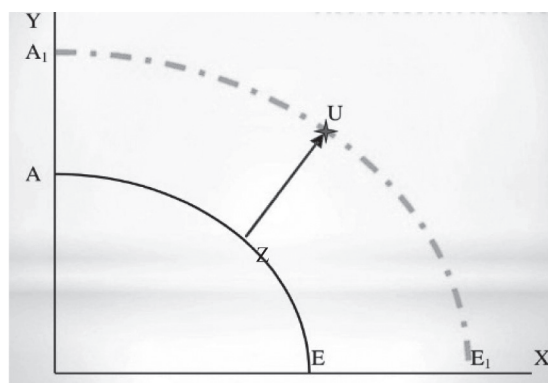


Рисунок 1. Кривая производственных возможностей

при отсутствии которых сформировались дополнительные барьеры для перехода экономики страны к шестому технологическому укладу.

Почему именно на оборонно-промышленный комплекс возлагается столь амбициозная задача в обеспечении технологического суверенитета? Ответ вполне очевидный. Оборонно-промышленный комплекс Российской Федерации исторически был и остается ядром создания и распространения наукоемких технологий, применяемых как в военных, так и в гражданских целях, исходя из основных задач и приоритетов научно-технологического развития страны. Такой научной и технологической базы даже с учетом стагнации оборонно-промышленного комплекса в 1990-е и начало 2000-х годов в России пока нет, поэтому достижение технологического суверенитета России посредством использования оборонно-промышленного комплекса в качестве локомотива развития технологий вполне обосновано.

В соответствии со Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации «суверенитет Российской Федерации в технологической сфере (далее – технологический суверенитет) определяется как способность государства создавать и применять наукоемкие технологии, критически важные для обеспечения независимости и конкурентоспособности, и иметь возможность на их основе организовывать производство товаров (выполнение работ, оказание услуг) в стратегически значимых сферах деятельности общества и государства» [1].

Ключевой особенностью научной категории является «обеспечение независимости и конкурентоспособности России за счет создания и применения наукоемких технологий...» [1]. Однако не вполне понятно за счет каких конкретно технологий будет достигаться технологический суверенитет, почему они распространяются лишь на стратегически важные сферы, а также – за счет каких источников технологий будет обеспечиваться технологический суверенитет.

Другое определение дается в распоряжении Правительства РФ от 20 мая 2023 года № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» [6], в котором под технологическим суверенитетом понимается «наличие в стране (под национальным контролем) критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы...». Квинтэссенцией является наличие технологий, имеющихся в стране, а также возможность их обеспечения, которая может быть осуществлена, в том числе, за счет устойчивого международного научно-технического сотрудничества с дружественными странами.

Рассмотрев определения понятия «технологический суверенитет» возникает закономерный вопрос: «Фундаментом технологического суверенитета выступает способность создавать и применять наукоемкие технологии или все-таки их наличие, которое может быть обеспечено за счет научно-технического сотрудничества дружественными странами?»

Учитывая, юридическую силу изданных в сфере технологического суверенитета нормативных актов, невозможно не уделить внимание федеральному закону от 28 декабря 2024 года № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [4]. Центральной категорией в нем является «технологическое лидерство Российской Федерации», которое определяется как «технологическая независимость Российской Федерации, выражающаяся в разработке отечественных технологий и создании продукции с использованием таких технологий с сохранением национального контроля над критическими и сквозными технологиями на основе собственных линий разработки технологий в целях экспорта конкурентоспособной высокотехнологичной продукции и (или) замещения ею на внутреннем рынке продукции, создаваемой на базе устаревших и (или) иностранных технологий, а также превосходство таких технологий и продукции над зарубежными аналогами» [4]. Сущность определения сводится к «созданию и сохранению национального контроля над критическими и сквозными технологиями отечественного производства и их экспортом». Кроме того, собственно категорию «технологическое лидерство» в целом, можно в некотором смысле отождествлять с технологическим суверенитетом. Однако, по мнению автора, все-таки технологическое лидерство является больше «декларативной надцелью», достигнуть которую в среднесрочной перспективе при имеющемся научно-технологическом заделе невозможно, за исключением отдельных технологий.

Проведенный анализ определений категорий «технологический суверенитет» и «технологическое лидерство» показал, что их трактовки имеют значимые противоречия, что мешает выработать единую технологическую политику органов законодательной и исполнительной власти, а также механизмов, методик и подходов в ее достижении. В среднесрочной перспективе это может привести к разбалансированию и разновекторности реализации концепции достижения технологического суверенитета [6]. Поэтому на этапе формирования категории «технологический суверенитет» она должна иметь более широкое, но вместе с тем недвусмысленное толкование, под которым автор понимает такое состояние научно-технологического комплекса и национальной экономики, которое способно самостоятельно на основе соб-

ственных линий разработки технологий создавать и внедрять под контролем государства отечественные критические и сквозные технологии в производство высокотехнологичной конкурентоспособной продукции для достижения устойчивого экономического развития и национальной безопасности.

В соответствии с указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» (далее – Перечень) в Перечень критических технологий, включен список из двадцати одной технологии, которые имеют системное значение для обеспечения обороны и безопасности государства [2]. Разработка значительного количества критических технологий, включенных в Перечень, осуществляется оборонно-промышленным комплексом страны, усиливая его роль в обеспечении технологического суверенитета государства.

Сегодня, несмотря на внушительный научно-технологический потенциал, оборонно-промышленный комплекс и входящие в его состав научно-исследовательские институты, конструкторские бюро, испытательные центры, полигоны, лаборатории и научно-производственные предприятия, в период активного периода глобализации оказались в сильнейшей зависимости от импорта не только технологий, но, главное, – от импорта станков, электроники, IT и программного обеспечения и др. По некоторым импортным комплектующим их доля в высокотехнологичной продукции доходила до 90 %. Причем большая их часть до начала специальной военной операции поставлялась западными странами, которые после 2022 года поставки или ограничили, или прекратили [11].

Несмотря на указанные проблемы «реализация государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» предполагает, что к 2030 году объем экспорта технологий и услуг технологического характера превысит объем их импорта и соотношение этих показателей достигнет 1,15...» [5]. По мнению автора, достижение данной цели возможно в случае успешной реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса» и мероприятий по его модернизации.

Как результат, текущее состояние научно-технологической основы оборонно-промышленного комплекса и макроэкономической системы страны требует корректировки посредством разработки Концепции обеспечения технологического суверенитета, которая должна охватывать краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы. Базой научно-технологического каркаса при формировании и реализации Концепции должны стать организации, включенные в сводный реестр организаций

оборонно-промышленного комплекса, имеющие современную и технологически однородную научно-технологическую базу. Схематично данная Концепция представлена на Рисунке 2.

По мнению автора, Концепция обеспечения технологического суверенитета с учетом ведущей роли оборонно-промышленного комплекса должна строиться на следующей методологической основе:

- использование единой системы целеполагания появления перспективных технологий в рамках действующей научно-технологической парадигмы с расширенным горизонтом планирования: краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная, базирующаяся на форсайте и прогнозировании вероятности появления, в связи с этим, новых рынков;
- выделение наиболее значимого для военной безопасности и национальной экономики страны спектра критических и сквозных технологий, имеющих научно-технологический и производственный потенциал их реализации, а также наиболее отстающих технологий, требующих создания научно-технологического задела;
- идентификация и прогнозирование возможных барьеров в обеспечении технологического суверенитета и заблаговременного принятие мер правового, экономического, политического и военного характера для их нивелирования;
- обозначение (выбор) круга технологических агентов (ТА), организаций и интеграционных объединений в рамках единого научно-технологического комплекса, а также объективная оценка их кадрового, научного, инновационного [7], технологического и производственного потенциалов в целях определения реальной возможности получения ими порученных собственными линиями разработки, а при необходимости – реализации мероприятий по их модернизации;
- диагностика возможностей разработки технологий двойного назначения и их реализации в конечный высокотехнологичный продукт в военной и гражданской сферах;
- вычисление для оборонно-промышленного комплекса и организаций, входящих в научно-технологический каркас, вероятности реализации полного инновационного цикла разрабатываемой технологии;
- установление необходимой и достаточной концентрации и мобилизации ресурсов, адекватных и стабильных источников финансирования на долгосрочную перспективу с применением программно-целевого и проектного подходов;
- определение объективной критериальной базы оценки полученных фундаментальных и прикладных результатов разработки технологий, включающей результативные, экономические и временные показатели с обязательным проведением научно-тех-

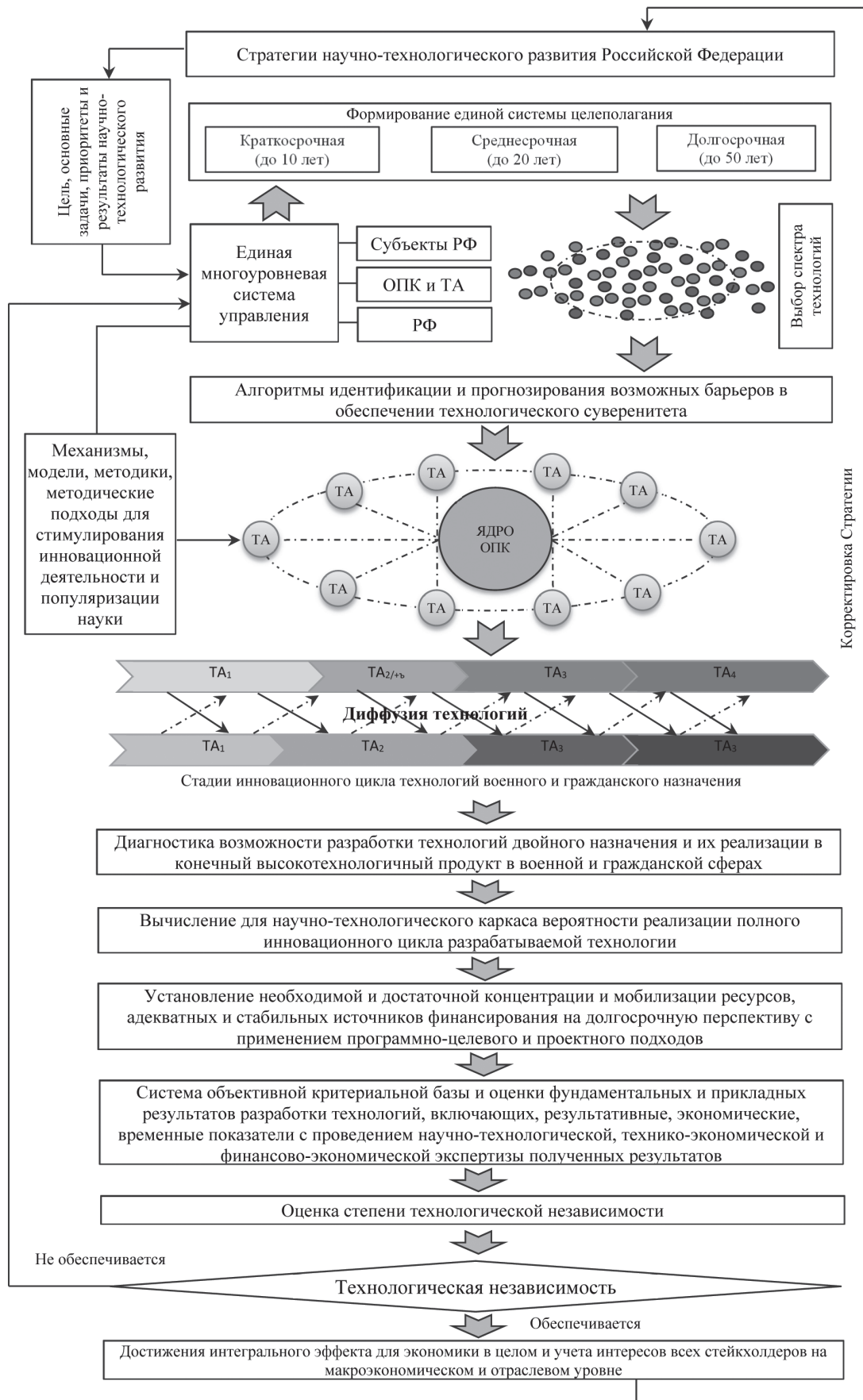


Рисунок 2. Концепция обеспечения технологического суверенитета с учетом ведущей роли оборонно-промышленного комплекса (разработано автором)

нологической, финансово-экономической и технико-экономической экспертизы;

- внедрение единой многоуровневой системы управления с вертикальными и горизонтальными связями, действие которой направлено на объединение и взаимодействие между технологическими агентствами и оборонно-промышленным комплексом для достижения поставленных целей;

- распределение «ролей» между уровнями обеспечения технологического суверенитета: субъекты Российской Федерации, оборонно-промышленный комплекс (как мезо система) и Российская Федерация;

- применение в выстроенном научно-технологическом каркасе систем автоматизации, роботизации и технологий искусственного интеллекта для краткого ускорения технологического развития страны;

- использование проверенных и апробированных механизмов, моделей, методик, методических подходов для стимулирования инновационной деятельности и популяризации науки в Российской Федерации.

Предложенные автором элементы являются фундаментом для построения Концепции обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации, которая поможет перейти на собственные технологии и обеспечит технологическую независимость, учитывая пробелы концепции технологического развития на период до 2030 года.

Технологический суверенитет Российской Федерации, формирование которого активно началось с началом специальной военной операции, требует более детального подхода со стороны имеющейся системы управления. Так, в качестве «уполномоченного органа в области технологической политики в августе 2025 года назначено Министерство экономического развития» [14], наделенное дополнительными функциями в области управления технологическими процессами. Вместе с тем, в рамках выстроенной автором

Концепции, определяющая роль в которой отводится оборонно-промышленному комплексу (как технологическому ядру), для более эффективного взаимодействия отраслей и комплексов целесообразно, по мнению автора, в состав системы управления включить специалистов и экспертов Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Министерства обороны Российской Федерации. Это позволит более системно подойти к управлению технологическим развитием страны, охватив тем самым весь инновационный цикл, и снизить технологическую зависимость страны от западных технологий.

Кроме того, по мнению С.Ю. Глазьева, сегодня «центр мировой экономики и накопления капитала смещается в Азию» [9]. Это связано с технологической независимостью Китая в области существующих и перспективных технологий, являющихся главным источником экономического развития государств [12], выходом на новые рынки и повышением эффективности функционирования национальных экономик. Поэтому обеспечение технологического суверенитета России в долгосрочной перспективе может создать мультипликативный эффект для политико-экономической трансформации и сместит полюс мировой экономики от США и стран Азии (в первую очередь Китая) в сторону Российской Федерации.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что достижение независимости и обеспечение суверенитета России в технологической сфере возможно только с опорой на технологических лидеров государства, ядром которых являются организации, включенные в реестр организаций оборонно-промышленного комплекса, а также организаций гражданской сферы, являющихся технологическими лидерами в области критических и сквозных технологий.

#### Список литературы

1. Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 22.10.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоёмких технологий». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50755> (дата обращения: 22.10.2025).
3. Федеральный закон от 04.08.2023 № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49742> (дата обращения: 22.10.2025).
4. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (дата обращения: 22.10.2025).
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.03.2019 № 377 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201904080012> (дата обращения: 22.10.2025).
6. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г. (с изменениями и дополнениями)». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050> (дата обращения: 22.10.2025).

7. Глазунова В.В. Формирование инновационного потенциала и технологический суверенитет России // Научный вестник ОПК России. 2023. Вып. 3. С. 67-75.
8. Глазьев С.Ю. Возможности и ограничения технико-экономического развития России в условиях структурных изменений в мировой экономике. [Электронный ресурс]. URL: <http://spkurdyumov.ru/economy/vozmozhnosti-i-ogranicheniya-tekhnikoekonomicheskogo-razvitiya/> (дата обращения: 22.10.2025).
9. Глазьев С.Ю. Перспективы развития России на длинной волне роста нового технологического уклада // Экономическое возрождение России. 2023. № 2 (76). С. 27-32.
10. Доброва К.Б., Сахненко С.С. Предприятия радиоэлектронной промышленности в структуре высокотехнологического сектора экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 10 А. С. 240-246. DOI: 10.34670/AR.2022.91.63.054
11. Ленчук Е. Б. Технологический суверенитет – новый вектор научно-технологической политики России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3 (64). С. 232-237.
12. Пономаренко Е.В. Технологический суверенитет России – есть ли перспективы научно-технологического сотрудничества стран БРИКС? // Горизонты экономики. 2025. № 4 (91). С. 164-172. EDN: SPPWUN.
13. Сухарев О.С. Технологическая независимость России: способы обеспечения. // Россия: общество, политика, история. 2023. № 1 (6). С. 24-39.
14. Технологический суверенитет России. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Технологический\\_суверенитет\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Технологический_суверенитет_России) (дата обращения: 22.10.2025).
15. Экономические циклы: обуч. материалы / Статистика инвестиций: информационный ресурс в мире трейдинга и инвестиций. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cotinvestor.ru/obuchajushhiematerialy/jekonomicheskie-krizisy/ekonomicheskie-cikly/> (дата обращения: 24. 10.2025).

#### References

1. Decree of the President of the Russian Federation of 28.02.2024 № 145 «On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
2. Decree of the President of the Russian Federation of 18.06.2024 № 529 «On Approval of Priority Areas for Scientific and Technological Development and the List of the Most Important Science-Intensive Technologies». [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50755> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
3. Federal Law № 478-FZ of 04.08.2023 «On the Development of Technological Companies in the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49742> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
4. Federal Law № 523-FZ of 28.12.2024 «On Technological Policy in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51500> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
5. Decree of the Government of the Russian Federation № 377 of 29.03.2019 «On Approval of the State Program of the Russian Federation «Scientific and Technological Development of the Russian Federation». [Electronic resource]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201904080012> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
6. Order of the Government of the Russian Federation № 1315-r of 20.05.2023 «On Approval of the Concept of Technological Development for the Period up to 2030 (with amendments and additions)». [Electronic resource]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202305250050> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
7. Glazunova V.V. Formation of Innovative Potential and Technological Sovereignty of Russia // Scientific Bulletin of the Russian Defense Industry. 2023. Issue 3. Pp. 67-75.
8. Glazyev S.Yu. Opportunities and Limitations of Russia's Technical and Economic Development in the Context of Structural Changes in the Global Economy. [Electronic resource]. URL: <http://spkurdyumov.ru/economy/vozmozhnosti-i-ogranicheniya-tekhnikoekonomicheskogo-razvitiya/> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
9. Glazyev S.Yu. Prospects for Russia's Development on the Long Wave of Growth of the New Technological Order // Economic Revival of Russia. 2023. № 2 (76). Pp. 27-32.
10. Dobrova K.B., Sakhnenko S.S. Enterprises of the Radio-Electronic Industry in the Structure of the High-Tech Sector of the Economy // Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow. 2022. Vol. 12. № 10 A. Pp. 240-246. DOI: 10.34670/AR.2022.91.63.054
11. Lenchuk E.B. Technological Sovereignty as a New Vector of Russia's Scientific and Technological Policy // Journal of the New Economic Association. 2024. № 3 (64). Pp. 232-237.
12. Ponomarenko E.V. Technological Sovereignty of Russia: Are There Prospects for Scientific and Technological Cooperation among BRICS+ Countries? // Horizons of Economics. 2025. № 4 (91). Pp. 164-172. EDN: SPPWUN.
13. Sukharev O.S. Technological Independence of Russia: Methods of Ensuring. // Russia: Society, Politics, History. 2023. № 1 (6). Pp. 24-39
14. Technological Sovereignty of Russia. Official website. [Electronic resource]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Технологический\\_суверенитет\\_России](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Технологический_суверенитет_России) (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
15. Economic Cycles: Training Materials / Investment Statistics: An Information Resource in the World of Trading and

Investments. [Electronic resource]. URL: <http://www.cotinvestor.ru/obuchajushhiematerialy/jekonomicheskie-krizisy/ekonomicheskie-cikly/> (accessed: 24.10.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 27.10.2025

Received: 27.10.2025

Статья поступила после рецензирования: 24.11.2025

Revised: 24.11.2025

Статья поступила для публикации: 26.11.2025

Accepted: 26.11.2025

УДК 34.01

**Волков Артем Александрович,**кандидат юридических наук, помощник военного прокурора Знаменского гарнизона, город Знаменск,  
gt-king09@mail.ru

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ГУМАНИЗМА В ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

**Аннотация.** В статье на основе анализа и сопоставления сущности гуманизма и права показаны основные принципы гуманизма в юридической ответственности. Раскрывается гуманистическое содержание права, его принципы: уважение прав и свобод человека, равенство всех перед законом, справедливость и независимость судебной системы, гарантии обеспечения прав человека и их защиты, соблюдение принципа презумпции невиновности, ответственность государства за нарушение прав человека, уважение к многообразию и культурному наследию человечества и другие. Определены постулаты гуманизма в правовой и социальных сферах, на которых базируется правовая ответственность.

**Ключевые слова:** гуманизм, право, юридическая ответственность, принципы, постулаты, идеи, социальный аспект.

**Для цитирования:** Волков А.А. Основные принципы гуманизма в юридической ответственности // Вестник Екатеринбургского института. 2025. № 4. С. 109-113.

**Artyom A. Volkov,**Ph.D. of Juridical Sciences, Assistant Military Prosecutor of the Znamensk Garrison, Znamensk,  
gt-king09@mail.ru

## BASIC PRINCIPLES OF HUMANISM IN LEGAL RESPONSIBILITY

**Abstract.** This article, based on an analysis and comparison of the essence of humanism and law, presents the basic principles of humanism in legal liability. It reveals the humanistic content of law and its principles: respect for human rights and freedoms; equality of all before the law; justice and independence of the judicial system; guarantees of human rights and their protection; adherence to the principle of the presumption of innocence; state responsibility for human rights violations; respect for the diversity and cultural heritage of humanity, etc. The postulates of humanism in the legal and social spheres, on which legal liability is based, are defined.

**Keywords:** humanism, law, legal liability, principles, tenets, ideas, social aspect.

**For citation:** Volkov A.A. Basic principles of humanism in legal liability // Ekaterina Institute Vestnik. 2025. № 4. Pp. 109-113. (In Russian).

Гуманизмом является такой уклад в обществе, при котором высшей ценностью провозглашается жизнь человека, причем использование материальных и нематериальных ресурсов подчинено цели сделать жизнь человека комфортной и безопасной.

Понятие «гуманизм» происходит от латинского «человечность» [2]. Право – «это система общеобязательных, формально определённых правил поведения, которые были установлены государством и обеспечиваются его принудительной силой. Цель таких правил – регулировать общественные отношения. Им подчиняются все сферы жизни общества: экономическая, политическая, социальная и культурная» [7]. Одним из ключевых аспектов права является его содержание, которое может быть гуманистическим. Гуманистическое содержание права основывается на

уважении к достоинству человека и признании его прав, свобод и обязанностей.

Значение гуманистического содержания права заключается в создании справедливого и гуманного общества. Гуманистическое содержание права «способствует защите прав и свобод человека, предотвращению нарушений и дискриминации, а также развитию общества на основе справедливости и гуманности [4].

Гуманистическое содержание «права представляет собой концепцию, основанную на ценностях и принципах гуманизма. Оно утверждает, что правовые нормы и отношения должны быть ориентированы на защиту и уважение прав и свобод человека.

Основными принципами гуманистического содержания права являются:

- справедливость и независимость судебной системы;

- гарантии обеспечения прав человека и их защиты;
- соблюдение принципа презумпции невиновности;
- ответственность государства за нарушение прав человека;
- уважение к многообразию и культурному наследию человечества» [4].

Так же можно выделить принцип равенства перед законом, когда все люди, независимо от пола, расы, религии и других признаков, должны иметь равные права и быть равными перед законом. Кроме того, гуманистическое содержание права предполагает уважение к правам и свободам человека, когда каждый человек имеет неприкосновенные права, которые государство обязано обеспечивать и защищать.

Гуманистическое содержание права направлено на достижение благополучия и счастья всех членов общества. Оно содействует установлению и поддержанию справедливого и равноправного общения, уважения прав и свобод каждого и обеспечения их защиты [6].

В цивилизованных обществах гуманистическое содержание права имеет особое значение, так как оно помогает создавать и укреплять принципы гуманности, справедливости и уважения к человеческому достоинству.

Степень развития гуманизма в обществе показывает, насколько развито оно нравственно, насколько полно реализуются права каждого человека на жизнь, свободу и уважение, а также на использование доступных благ для саморазвития.

В российском законодательстве, как и в мировом, принцип гуманизма закреплен в Конституции РФ с формулировкой о жизни и правах человека, как высшей ценности (ст. 2) [1].

Правовая сфера, подчиняясь Конституции, также использует принцип гуманизма, в соответствии с которым человек или группа лиц освобождается от юридической ответственности (наказания) при наличии актов о помиловании.

Кроме того, гуманизм в правовой сфере эксплицируется в следующих положениях:

- права человека являются приоритетом, потому юридическая ответственность подчиняется им;
- запрещены любые формы обращения и наказания (как моральные, так и физические), унижающие честь и достоинство человека;
- введение льготной системы для отдельных категорий лиц, в основе которой лежат личностные особенности и характеристики (возраст, состояние здоровья и другие).

Принципы гуманизма не просто закреплены в нормативных актах, они реализуются в социуме, влияя на его традиционный уклад, защищаются как зако-

нодательно, так и его участниками, которые осознают важность своих свобод, прав, интересов. Рассматриваемые принципы в правовой сфере эксплицируются, например, гуманным отношением как к потерпевшей стороне, так и к виновной.

Упомянутые выше принципы находят свое отражение в любой правовой отрасли, любой области, а не только при отправлении принудительной формы.

Следует отметить, что юридическая ответственность представляет собой «некие отрицательные последствия для совершившего противоправный поступок человека. Эти последствия выражаются в ограничении прав и интересов. Подобные правоотношения осуществляются посредством должностных лиц и государственных структур, которые, в свою очередь, наделены рядом прав и возможностей для отправления правосудия и реализации юридической ответственности. К сожалению, практика такова, что указанные лица и организации сами совершают противоправные деяния в отношении виновного лица, усугубляя его страдания» [10].

Так же, «из этого вытекает одна из задач правовой сферы, а именно – гармонизация юридической ответственности с нормами международных правовых актов, что позволит гарантировать человеку соблюдение его прав, свобод, достоинств как личности» [10].

Принцип гуманизма для потерпевшей стороны весьма важен, поскольку защищает ее от повторного правонарушения, от линчевания обществом и произвола властных структур и их представителей. Защита личности от чрезмерного преследования властных структур является наиболее важным аспектом реализации принципов гуманизма, так как именно государственные структуры призваны воплощать гуманистические идеалы государства через систему государственных органов. Вот почему так важно следить, чтобы государственные органы руководствовались принципами гуманизма, так как они должны, в первую очередь, заботиться о сохранении прав, свобод и достоинств граждан.

Приведённые соображения говорят в пользу актуальности исследований, которые бы затронули правовые отношения личности, общества и государства, в частности раскрыли бы современное отношение государственных органов к гражданам [5].

«Юридическая ответственность является правовым определением, которое отражает все черты права. В связи с этим категорию «принцип гуманизма» следует рассматривать через понятие «принцип гуманизма права», в соответствии с которым и будет определяться содержание юридической ответственности» [4].

Сфера правовой ответственности при реализации обозначенного принципа использует следующие «постулаты гуманизма:

- социальное государство построено на гуманистических началах;
- гуманизм отражает все права и интересы гражданина;
- защита прав человека и гражданина – приоритетная задача» [9];
- гуманистические принципы закреплены и гарантируются нормативными актами.

Для сферы юридической ответственности это означает, что принцип будет реализован через подход, при котором определение меры ответственности и наказания будет зависеть от степени и характера опасности совершённого правонарушения для сохранения стабильности в обществе.

Таким образом, принцип гуманизма подразумевает гарантию гражданам их прав и свобод, защиту их интересов и достоинств.

Государственные органы, обеспечивающие функционирование правоохранительной системы (прокуратура, суды), в своей работе руководствуются, прежде всего, принципами гуманизма, которые закреплены в законодательных актах и выражаются в правах и ответственности этих органов, в первую очередь, по отношению к потерпевшей стороне с целью защиты её прав и свобод через соответствующую классификацию правонарушений.

Спорные моменты и противоречия начинаются во время наступления юридической ответственности, так как и правонарушитель, и пострадавший являются равными с точки зрения своих прав и обязанностей.

Правовая ответственность, как и вся правовая сфера, должна базироваться на принципах гуманизма, претворяя в жизнь ценности жизни, прав, свобод каждого человека.

В целом, «принцип гуманизма раскрывается в правовой сфере через правовые отношения в социуме, особенно через защиту прав, свобод и безопасности человека в этом социуме (например, право на жизнь, частную собственность, свободу слова и вероисповедания и другие). Таким образом, право не только гармонизирует общественные отношения, но и воплощает содержание правового регулирования этих отношений, представляясь элементом правового гуманизма. Его структура коррелирует с такими важными принципами, как, например, справедливость, равенство, свобода и другими» [4]. Принцип гуманизма в праве можно раскрыть через следующие идеи.

1. Поддерживает гуманистическую базу, формирующую государство и общество.
2. Гарантирует и защищает все права, свободы и интересы личности, не ограничиваясь лишь безопасностью человека.
3. Защита прав, свобод и интересов личности является главной целью функционирования правовой сферы.

4. Все необходимые аспекты гуманизма нормативно закреплены.

5. Гуманистические принципы при возникновении ответственности выражаются в учёте степени опасности правонарушения для общества и значимости нанесённого ущерба.

Содержание гуманизма в правовом аспекте не существует изолировано, а представляет собой лишь элемент, пласт философского и научного знания в системе человеческого мировоззрения. Основываясь на философских идеях о роли и месте человека в мире, правовая сфера продолжает традиции представления человека автономным, с универсальной природой, и через законотворчество и нормативные акты стремится защитить его права и свободы, опираясь на закон, традиции и моральные устои. Очевидно, что гуманизм в правовом поле представляет целую систему, элементами которой выступают теории, концепции, ценности, традиции, нормативные акты и институты.

С точки зрения социальной сферы принципы гуманизма раскрываются через следующие постулаты:

- формирование и поддержание условий для жизни каждого человека, для его развития, исходя из его индивидуальных особенностей и социального статуса;
- обеспечение каждой личности возможностей для самореализации в социуме.

Содержание социального аспекта принципов гуманизма существует во взаимосвязи его элементов, которые могут существовать и реализовываться лишь в совокупности. Дуализм социального и индивидуального очевиден, его наличие способствует реализации развития личности, обеспечению её прав и свобод, что и должно гарантировать правовое поле, используя государственную законодательную базу и правовые акты [6].

Правовая сфера также распадается на два направления реализации принципов гуманизма. Одно из них – это защита граждан от правонарушений и преступлений, а второе – это исполнение наказаний для правонарушителей.

В охранительных отраслях права также реализуется дуальный характер принципов гуманизма, где необходимо соблюсти баланс между двумя сторонами. С одной стороны, необходимо защитить интересы лиц, чьи свободы, права или интересы нарушены или могут быть нарушены. С другой стороны, необходимо принимать во внимание интересы и права лиц, кто совершил или может совершить правонарушения.

В уголовном праве принципы гуманизма положены в основу всей отрасли права. Здесь рассматриваются две диаметрально противоположные стороны правоотношений: потерпевший и виновный.

Принципы гуманизма, с одной стороны, защищают права, свободы и интересы потерпевшей стороны, а с другой – гарантируют исполнение наказания для виновной стороны, которое не унижает её достоинство, не несёт чрезмерные физические и моральные страдания (например, пытки).

Первый аспект, который связан с пострадавшей стороной, реализует принципы гуманизма в форме защиты прав, свобод и интересов личности, его близких, социума в целом, обеспечение безопасности от любых форм преступного поведения. Мера внимания и участия к потерпевшему зависит от тяжести нанесённого ущерба и значимости правонарушения для общества, влечёт за собой определение конкретной меры ответственности.

Второй аспект связан с личностью правонарушителя. Принципы гуманизма раскрываются в подходе, при котором меры наказания определяются таким образом, чтобы достигалась цель исправления лично-

сти правонарушителя. То есть наказание не является самоцелью, а только средством коррекции поведения человека через предоставление ему возможности для удовлетворения его потребностей. Принцип гуманизма также отражается в презумпции невиновности, согласно которой «обвиняемый считается невиновным, пока его виновность в совершении преступления не будет доказана» [5]. Кроме того, принципы гуманизма эксплицируются через акты помилования и амнистии.

Таким образом, содержание принципа гуманизма определяется, с одной стороны, содержанием общественных отношений, с другой – «через законодательное закрепление, теоретическое понимание и реализацию в правоприменительной практике. Принцип выражает идею приоритета прав, свобод и достоинства человека над интересами государства и общества, а также необходимость обеспечения вечных условий правоприменения и уважения личности во всех правовых процессах» [3].

#### Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справочно-правовая система Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/10103000/> (дата обращения: 20.09.2025).
2. Горбатов В. Гуманизм эпохи Возрождения. [Электронный ресурс]. URL: <https://levelvan.ru/pcontent/gumanism-6/humanist-etika> (дата обращения: 22.09.2025).
3. Ирошников Д.В. Принцип гуманизма и принцип безопасности в теории права: аспекты соотношения. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-gumanizma-i-printsip-bezopasnosti-v-teorii-prava-aspekty-sootnosheniya> (дата обращения: 20.10.2025).
4. Мусаев М.А. Правовой гуманизм как юридический феномен. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoy-gumanizm-kak-yuridicheskiy-fenomen> (дата обращения: 22.09.2025).
5. Обухова О.В. Право: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.В. Обухова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 318 с.
6. Основы права: учебник и практикум для СПО / А.А. Вологдин [и др.]; под общ. ред. А.А. Вологодина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 409 с.
7. Право: понятие, признаки, функции. Онлайн школа Skysmart. [Электронный ресурс]. URL: <https://skysmart.ru/articles/obshhestvoznaniye/pravo> (дата обращения: 22.10.2025).
8. Принцип гуманизма. Словарь эксперта. [Электронный ресурс]. URL: <https://sl.ceur.ru/dictionary/item119353/> (дата обращения: 20.09.2025).
9. Сущность принципа гуманизма юридической ответственности // Образовательный портал «Справочник», 2019. [Электронный ресурс]. URL: [https://spravochnick.ru/pravo\\_i\\_yurisprudenciya/realizaciya\\_prava\\_i\\_yuridicheskaya\\_otvetstvennost/suschnost\\_principa\\_gumanizma\\_yuridicheskoy\\_otvetstvennosti/](https://spravochnick.ru/pravo_i_yurisprudenciya/realizaciya_prava_i_yuridicheskaya_otvetstvennost/suschnost_principa_gumanizma_yuridicheskoy_otvetstvennosti/) (дата обращения: 22.09.2025).
10. Что такое гуманизм? От эпохи возрождения до российского права. [Электронный ресурс]. URL: <https://anogant.ru/> (дата обращения: 14.10.2025).

#### References

1. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993, with amendments approved during the all-Russian vote on 01.07.2020) // Consultant Plus Legal Reference System. [Electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/10103000/> (accessed: 22.09.2025).
2. Gorbатов V. Humanism of the Renaissance. [Electronic resource]. URL: <https://levelvan.ru/pcontent/gumanism-6/humanist-etika> (accessed: 22.09.2025). (In Russian).
3. Iroshnikov D.V. The Principle of Humanism and the Principle of Security in the Theory of Law: Aspects of Correlation. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-gumanizma-i-printsip-bezopasnosti-v-teorii-prava-aspekty-sootnosheniya> (accessed: 20.10.2025). (In Russian).
4. Musaev M.A. Legal Humanism as a Juridical Phenomenon. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoy-gumanizm-kak-yuridicheskiy-fenomen/> (accessed: 22.09.2025). (In Russian).

5. *Obukhova O.V.* Law: Textbook and Workshop for Applied Bachelor's Degrees / O.V. Obukhova. 2nd ed., corrected and expanded. Moscow: Yurait Publishing House, 2018. 318 p. (In Russian).
6. Fundamentals of Law: Textbook and Workshop for Secondary Vocational Education / A.A. Vologdin [et al.]; under the general editorship of A.A. Vologdin. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House, 2019. 409 p. (In Russian).
7. Law: concept, features, functions. Skysmart online school. [Electronic resource]. URL: <https://skysmart.ru/articles/obshchestvoznaniye/pravo> (accessed: 22.10.2025). (In Russian).
8. The principle of humanism. Expert dictionary. [Electronic resource]. URL: <https://sl.ceur.ru/dictionary/item119353/> (accessed: 20.09.2025). (In Russian).
9. The Essence of the Principle of Legal Responsibility's Humanism // Educational Portal «Spravochnik», 2019. [Electronic resource]. URL: [https://spravochnick.ru/pravo\\_i\\_yurisprudenciya/realizaciya\\_prava\\_i\\_yuridicheskaya\\_otvetstvennost/suschnost\\_principa\\_gumanizma\\_yuridicheskoy\\_otvetstvennosti/](https://spravochnick.ru/pravo_i_yurisprudenciya/realizaciya_prava_i_yuridicheskaya_otvetstvennost/suschnost_principa_gumanizma_yuridicheskoy_otvetstvennosti/) (accessed: 22.09.2025). (In Russian).
10. What is Humanism? From the Renaissance to Russian Law. [Electronic resource]. URL: <https://anogrant.ru/> (accessed: 14.10.2025). (In Russian).

Статья поступила в редакцию: 11.11.2025

Received: 11.11.2025

Статья поступила после рецензирования: 02.12.2025

Revised: 02.12.2025

Статья поступила для публикации: 09.12.2025

Accepted: 09.12.2025

**Ахмедиева Алия Тохтаровна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры макроэкономического анализа и прогнозирования, Ташкентский государственный экономический университет, город Ташкент, Республика Узбекистан  
a.akhmedieva@tsue.uz

**Aliya T. Akhmedieva,**

Doctor of Economic Sciences, Professor at the Department of Macroeconomic, Analysis and Forecasting, Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan

**Белова Полина Витальевна,**

магистрант кафедры экономики и менеджмента, Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), Москва  
232698@stud.rguk.ru

**Polina V. Belova,**

Master's Student at the Department of Economics and Management, The Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art), Moscow,

**Бойко Наталья Витальевна,**

кандидат культурологии, доцент, доцент кафедры экономической теории, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва  
boiko.nata@mail.ru

**Natalia V. Boyko,**

Ph.D. of Culturology, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow

**Волков Артем Александрович,**

кандидат юридических наук, помощник военного прокурора Знаменского гарнизона, город Знаменск  
gt-king09@mail.ru

**Artyom A. Volkov,**

Ph.D. of Juridical Sciences, Assistant Military Prosecutor of the Znamensk Garrison, Znamensk

**Евдокимова Юлия Викторовна,**

кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова; доцент кафедры экономики, финансов и капитала, Российский государственный социальный университет, Москва  
uaevdokimova@mail.ru

**Yulia V. Evdokimova,**

Ph.D. of Philosophical Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Financial Management and Financial Law, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University; Associate Professor at the Department of Economics, Finance and Capital, Russian State Social University, Moscow

**Живалов Владимир Николаевич,**

доктор экономических наук, главный научный сотрудник Центра социально-политических исследований Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва  
zhivalovvn@mail.ru

**Vladimir N. Zhivalov,**

Doctor of Economic Sciences, Chief Research Officer at the Center for Social and Political Research of the Institute for the Development of Integration Processes, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow

**Жидкова Маргарита Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики дорожного хозяйства, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, Москва  
m\_a\_zhidkova@madi.ru

**Margarita A. Zhidkova,**

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Road Economy, Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow

**Кадыров Абдурашид Маджитович,**

доктор экономических наук, профессор, заведующий сектором Рационального размещения производственных сил и комплексного развития территорий научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете, город Ташкент, Республика Узбекистан  
a.kadirov@tsue.uz

**Abdurashid M. Kadyrov,**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of the Sector of Rational Allocation of Production Forces and Integrated Development of Territories of the Scientific Research Center «Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan» at the Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan

**Кушнир Андрей Михайлович,**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента, Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство); профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; профессор кафедры таможенного права и организации таможенного дела, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва  
Ku7@bk.ru

**Andrey M. Kushnir,**

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Professor at the Department of Economics and Management, The Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art); Professor at the Department of Mass Communications and Media Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; Professor at the Department of Customs Law and Customs Administration, Russian University of Transport (MIIT), Moscow

**Макаров Иван Николаевич,**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления имени Н.Г. Нечаева, Елецкий государственный университета имени И.А. Бунина, город Елец  
excellennzz@gmail.com

**Ivan N. Makarov,**

Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Nechaev`s Department of Economics and Management, Bunin`s Yelets State University, Yelets

**Мамуров Бахтиёр Холматжанович,**

кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете, город Ташкент, Республика Узбекистан  
b.mamurov@tsue.uz

**Bakhtiyor Kh. Mamurov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Senior Research Officer of the Scientific Research Center «Scientific Foundations and Problems of Economic Development of Uzbekistan» at the Tashkent State University of Economics, Tashkent, Republic of Uzbekistan

**Назаренко Владислав Сергеевич,**

старший преподаватель кафедры экономики и финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Липецкий филиал), город Липецк  
vsnazarenko@fa.ru

**Vladislav S. Nazarenko,**

Senior Lecturer at the Department of Economics and Finance, Financial University (Lipetsk Branch), Lipetsk

**Орлов Александр Викторович,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, Москва  
alexandr\_orlof@mail.ru

**Aleksandr V. Orlov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of economic security, finance and economic analysis, Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot, Moscow

**Переверзев Сергей Владиславович,**

аспирант, Российский новый университет, Москва  
Pereverzev1968@yandex.ru

**Sergey V. Pereverzev,**

Postgraduate, Russian New University, Moscow

**Прусова Вера Ивановна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики дорожного хозяйства, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, Москва  
archive@madi.ru

**Vera I. Prusova,**

Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Road Economy, Moscow Automobile and Road Construction State Technical University, Moscow

**Пыжиков Никита Сергеевич,**

руководитель Центра экономической интеграции Института развития интеграционных процессов, научный сотрудник Института международной экономики и финансов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва  
ns.pyzhikov@vavt.ru

**Nikita S. Pyzhikov,**

Head of the Center for Economic Integration of the Institute of Development of Integration Processes, Research Officer of the Institute of World Economy and Finance, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow

**Силин Даниил Кириллович,**

магистрант кафедры экономической политики и экономических измерений Института экономики и финансов, Государственный университет управления, Москва  
ssuldjkow@gmail.com

**Daniil K. Silin,**

Master's student at the Department of Economic Policy and Economic Measurements of the Institute of Economics and Finance, State University of Management, Moscow

**Точин Андрей Владимирович,**

директор Института развития интеграционных процессов, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития РФ, Москва  
A.Tochin@vavt.ru

**Andrey V. Tochin,**

Director of the Institute for the Development of Integration Processes, All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow

**Фирсова Елена Анатольевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург  
firsova.e@unecon.ru

**Elena A. Firsova,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Finance, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg

**Хахалева Светлана Сергеевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, Москва  
skhakhaleva@yandex.ru

**Svetlana S. Khakhaleva,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow

**Шевкунов Николай Олегович,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, учета и анализа, Ростовский государственный университет путей сообщения, город Ростов-на-Дону  
shevkunov-no@mail.ru

**Nikolay O. Shevkunov,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics, Accounting and Analysis, Rostov State Transport University, Rostov-on-Don

**Шинкарёва Ольга Владимировна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет; доцент кафедры финансового менеджмента и финансового права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова, Москва  
shinkareva\_ol@mail.ru

**Olga V. Shinkareva,**

Ph.D. of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Economics and Management of the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City Pedagogical University; Associate Professor at the Department of Financial Management and Financial Law, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow

**Шулдяков Александр Владимирович,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных систем Института информационных систем, Государственный университет управления, Москва  
suldjkow@gmail.com

**Aleksandr V. Shuldyakov,**

Ph.D. of Economics Sciences, Associate Professor at the Department of Information Systems of the Institute of Information Systems, State University of Management, Moscow

**ЩербакOVA Олеса Алексеевна,**

магистрант кафедры прикладной информатики Института экономики и управления аграрно-промышленным комплексом, Российский государственный аграрный университет – Московская сельскохозяйственная академия имени К.А. Тимирязева, Москва  
o.scherbakova@riep.ru

**Olesya A. Shcherbakova,**

Master's student at the Department of Applied Information Science of the Institute of economics and management in agribusiness, Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow