



РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА

Сборник научных статей
IV Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием

Самара, 4 мая 2026 года



Материалы конференции размещены в системе РИНЦ

Редакционная коллегия: д.э.н., профессор Е.А. Кандрашина, к.э.н., доцент М.С. Гусева (ответственные редакторы); д.э.н., доцент Ю.П. Грабоздин; к.э.н., доцент Л.К. Агаева; д.э.н., профессор Г.А. Хмелева; к.э.н. Е.В. Коробейникова; к.и.н. Н.В. Промыслов; к.э.н. М.Е. Кузнецов; к.э.н., доцент А.В. Вершицкий; д.э.н., профессор Г.К. Лапушинская; д.э.н., доцент В.В. Мельников; д.э.н., профессор Г.А. Шмарловская; к.э.н., доцент А.О. Алексина (отв. секретарь-референт)

Р17 Развитие региональной экономики: новые возможности роста : сборник научных статей IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 4 мая 2026 года / редколлегия: Е.А. Кандрашина, М.С. Гусева (ответственные редакторы) [и др.] ; Самарский государственный экономический университет. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2026. – 300 с.
ISBN 978-5-00176-262-1

Сборник научных статей посвящен рассмотрению возможностей развития региональной экономики в новых социально-экономических и политических условиях, в частности, исследованы вопросы в следующих областях: институциональные проблемы в экономике региона и технологический суверенитет; стратегические проблемы развития регионов в условиях санкций; проблемы импортозамещения, предпринимательства и внешнеэкономической деятельности в регионе; инновации и цифровая трансформация региональной экономики; пространственное распределение экономических ресурсов в современных условиях; новые тренды в теории и практике современного публичного управления; устойчивое развитие территорий.

В статьях дается анализ методических, теоретических и практических подходов анализа экономического роста регионов с учетом новых факторов и условий функционирования экономики России, предлагаются новые научно-методические направления инновационного развития регионов.

Сборник представляет интерес для научных работников, аспирантов, студентов, а также руководителей и специалистов предприятий.

УДК 332.1
ББК У 049(2)8

ISBN 978-5-00176-262-1

© ФГАОУ ВО «Самарский государственный
экономический университет», 2026

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

УДК 338.22

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬСТВА (НА ПРИМЕРЕ РЕГИОНОВ ПФО)

© 2026 Агаева Лилия Кябировна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: liliya.agueva @yandex.ru

© 2026 Горюнов Евгений Игоревич

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: anikit197@gmail.com

Ключевые слова: региональная экономическая политика, строительная отрасль, цифровая трансформация, цифровая зрелость, регионы ПФО.

В статье представлен сравнительный анализ региональных стратегий цифровизации строительной отрасли в субъектах Приволжского федерального округа. На основе системы критериев, включающих институциональную обеспеченность, внедрение ключевых цифровых платформ (ИСУП, ГИСОГД), уровень цифровой зрелости и меры государственной поддержки, проведена дифференциация регионов ПФО. Выявлены лидеры и аутсайдеры цифровой трансформации, определены факторы, влияющие на результативность региональной политики.

Цифровая трансформация строительной отрасли выступает одним из приоритетов государственной политики Российской Федерации. Согласно Указу Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», к 2030 году должна быть достигнута 100-процентная цифровая зрелость ключевых отраслей экономики, включая строительство¹. Для достижения этой цели с 2025 года реализуется федеральный проект «Новый ритм строительства» в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни»². По данным Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, за четыре года цифровая зрелость строительной сферы выросла с 45% до 75%³. При этом заместитель министра строительства и ЖКХ РФ К. А. Михайлик подчеркивает, что данный показатель существенно различается по регионам: лидирующие позиции занимают Москва, Московская область и Татарстан, тогда как ряд субъектов РФ значительно отстает³.

Цифровая трансформация строительной отрасли выступает одним из приоритетов государственной политики Российской Федерации. Согласно Указу Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», к 2030 году должна быть достигнута 100-процентная цифровая зрелость ключевых отраслей экономики, включая строительство¹. Для достижения этой цели с 2025 года реализуется федеральный проект «Новый ритм строительства» в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни»². По данным Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, за четыре года цифровая зрелость строительной сферы выросла с 45% до 75%³. При этом отмечается, что данный показатель существенно различается по регионам: лидирующие позиции занимают Москва, Московская область и Татарстан, тогда как ряд субъектов РФ значительно отстает³.

В научной литературе подчеркивается, что в настоящее время реализуется цифровая трансформация строительной отрасли России, которая характеризуется неравномерным развитием в регионах страны, что требует проведения исследований в области оценки особенностей регионального развития⁴. Актуальность сравнительного анализа региональных стратегий цифровизации строительства обусловлена необходимостью выявления эффективных инструментов политики, которые могут быть тиражированы в других субъектах Федерации. Приволжский федеральный округ (ПФО) характеризуется высокой дифференциацией регионов как по уровню социально-экономического развития, так и по темпам внедрения цифровых технологий в строительный комплекс, что делает его репрезентативным объектом для исследования.

Для сравнения отобраны пять регионов ПФО: Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Нижегородская область, Самарская область и Чувашская Республика. Выбор обусловлен различным уровнем строительной специализации и активности цифровой трансформации, а также наличием достаточного объема открытых данных.

Система критериев сравнения включает четыре блока:

- институциональная обеспеченность (наличие утвержденной региональной стратегии цифровизации строительства, закрепление функций оператора цифровых платформ, создание центров компетенций);
- технологическая оснащенность (внедрение информационной системы управления проектами – ИСУП, государственной информационной системы обеспечения градостроительной деятельности – ГИСОГД, технологий информационного моделирования – ТИМ);
- уровень цифровой зрелости строительного комплекса (по данным Минстроя России и АО «ДОМ.РФ»);
- меры государственной поддержки (субсидии, налоговые преференции, гранты, программы софинансирования внедрения цифровых решений).

Проведенный анализ позволил выявить существенные различия в подходах к формированию и реализации политики цифровизации строительства в регионах ПФО.

Республика Татарстан. Татарстан занимает лидирующие позиции в цифровизации строительной отрасли. По итогам 2025 года республика заняла первое место в общероссийском рейтинге по внедрению ИСУП с показателем 91,77%. Ключевую роль в этом достижении сыграло ГАУ «Управление государственной экспертизы и ценообразования Республики Татарстан по строительству и архитектуре» (Госэкспертиза РТ), выступившее главным оператором и администрирующим органом ИСУП в регионе. Система представ-

ляет собой единую облачную платформу, предназначенную для автоматизации управления строительными проектами на уровне государственного и муниципального заказчика и позволяющую в цифровом формате контролировать все этапы инвестиционно-строительного цикла – от проектирования до ввода объекта в эксплуатацию⁵. Кроме того, Татарстан вошел в число участников пилотного проекта по информационному обмену в цифровой вертикали строительной отрасли; в регионе реализуется шесть видов субсидий для строительных организаций, внедряющих цифровые технологии⁶.

Республика Башкортостан. Башкортостан демонстрирует комплексный подход к цифровизации строительного комплекса. Внедрение ИСУП в республике осуществлено не только для объектов капитального строительства, но и с расширением применения на объекты дорожного хозяйства и капитального ремонта; закреплен обязательный электронный документооборот на всех этапах строительства – от инженерных изысканий до сдачи в эксплуатацию⁷. По данным Министерства строительства и архитектуры Республики Башкортостан, ключевым достижением 2025 года стало комплексное развитие двух взаимосвязанных государственных информационных систем – ГИСОГД и ИСУП, которые в совокупности обеспечивают сквозное цифровое сопровождение всех этапов жизненного цикла объектов капитального строительства⁷. ГИСОГД РБ функционирует во всех 63 муниципалитетах республики, в ней зарегистрировано более 1 700 пользователей и содержится свыше 4 500 актуальных единиц градостроительной документации, интегрированной с 12 федеральными и региональными информационными системами⁷. В 2025 году общее количество оказанных градостроительных услуг с помощью ГИСОГД РБ составило более 16 тыс. единиц, а благодаря подсистеме согласования исходно-разрешительной документации сроки технологического присоединения к инженерным сетям могут быть уменьшены до 35%⁷.

Нижегородская область. Нижегородская область демонстрирует значительный прогресс в развертывании ИСУП. Регион стал участником пилотного проекта по внедрению ИСУП в 2022 году, а с момента запуска системы в 2023 году в нее внесены сведения о 562 капитальных объектах⁸. К системе подключено 386 пользователей, представляющих заказчиков бюджетного строительства; осуществляется обмен информацией между ИСУП и внешними информационными системами подрядчиков, загружена информация о 58 объектах капитального строительства⁸. Помимо ИСУП, в состав цифровой вертикали строительной отрасли региона входят ГИСОГД, единая цифровая платформа экспертизы (ЕЦПЭ), информационная система органов государственного строительного надзора, а также внешние информационные системы проектных, подрядных и эксплуатирующих организаций⁸. В 2022 году нижегородская ГИСОГД заняла второе место в рейтинге открытых систем пространственных данных страны⁸.

Самарская область. Самарская область является пилотным регионом, где федеральный Минстрой и АО «ДОМ.РФ» выстраивают системную работу по повышению цифровой зрелости застройщиков. В марте 2026 года в регионе проведена стратегическая сессия по повышению цифровой зрелости строительного бизнеса, в ходе которой специалисты оценили диджитал-стратегии 29 компаний – половины от общего числа региональных застройщиков. Средний интегральный показатель цифровой зрелости составил 30%, что соответствует базовому уровню⁹. В декабре 2025 года в Самарской области представлено масштабное обновление ГИСОГД: объем данных в системе превысил 100 000 документов,

практически все региональные и около 70% муниципальных градостроительных документов переведены в современный векторный формат, ежедневная активность пользователей выросла в 5–6 раз¹⁰. При этом меры государственной поддержки цифровизации строительства в Самарской области представлены преимущественно информационными и консультационными ресурсами, что контрастирует с практикой регионов-лидеров.

Чувашская Республика. Чувашская Республика демонстрирует положительную динамику цифровой трансформации строительного комплекса. По состоянию на июль 2025 года регион занял 23-е место в рейтинге эффективности формирования цифровой вертикали строительной отрасли среди 87 субъектов РФ, поднявшись на 26 позиций за полтора месяца благодаря увеличению заполняемости системы¹¹. В республике ведется системная работа по внедрению ИСУП: по состоянию на август 2025 года в системе велось 339 объектов капитального строительства, 134 объекта переведены в статус завершенных¹¹. На базе Республиканского института развития строительства (подведомственного учреждения Минстроя Чувашии) организовано методическое сопровождение заказчиков и подрядных организаций¹¹. По оценке советника министра строительства и ЖКХ РФ Е. А. Звонаревой, Чувашская Республика демонстрирует положительную динамику ведения ИСУП при высокой нагрузке, связанной со значительным количеством объектов капитального строительства в регионе¹⁰.

Обобщенные результаты сравнительного анализа представлены в таблице.

**Сравнительная характеристика стратегий цифровизации строительной отрасли
в регионах ПФО***

Критерий	Республика Татарстан	Республика Башкортостан	Нижегородская область	Самарская область	Чувашская Республика
Внедрение ИСУП	91,77%	Полное внедрение с расширением на дороги и капремонт	562 объекта, 386 пользователей	Фрагментарное	339 объектов, положительная динамика
Охват ГИСОГД	Функционирует	Все 63 муниципалитета, 1 700+ пользователей	2 место в РФ (2022 г.)	Обновлена, 100 000+ документов	Функционирует
Цифровая зрелость застройщиков	Продвинутый уровень	Продвинутый уровень	Средний уровень	Базовый (30%)	Средний уровень
Институциональное обеспечение	Госэкспертиза РТ – оператор ИСУП; стратегия ЦТ; 6 видов субсидий	Лицензионный договор на ИСУП; СРО и центры внедрения	Проектный офис; лицензионный договор с ФАУ «Роскапстрой»	Стратегия в стадии актуализации; пилот с ДОМ.РФ	Республиканский институт развития строительства; регулярные совещания
Меры поддержки	6 видов субсидий, налоговые вычеты	Сокращение сроков присоединения к сетям до 35%	Обучение пользователей	Информационные и консультационные	Методическое сопровождение

* Составлено авторами на основе⁵⁻¹².

Данные таблицы свидетельствуют, что различия между регионами обусловлены не столько доступом к цифровым платформам, сколько степенью их реального использования и качеством институционального сопровождения. Формальное наличие системы не гарантирует ее эффективного применения – критическое значение имеет организационная модель внедрения.

Обобщая полученные результаты, можно выделить три группы регионов ПФО по уровню цифровизации строительной отрасли. К первой группе (лидеры) относятся Республика Татарстан и Республика Башкортостан, демонстрирующие системный подход, развитую институциональную среду и высокие позиции в федеральных рейтингах. Вторую группу (активно развивающиеся) составляют Нижегородская область и Чувашская Республика, показывающие значительный прогресс по отдельным направлениям при наличии пилотных проектов. К третьей группе (догоняющие) относится Самарская область, где внедрение цифровых технологий носит фрагментарный характер при дефиците стратегического планирования и мер поддержки.

Выявленные различия во многом обусловлены институциональными факторами. В Татарстане ключевую роль сыграла передача функций главного оператора ИСУП Госэкспертизе РТ, что обеспечило административный ресурс и компетенции для масштабирования системы⁵. В Башкортостане цифровизация строительной отрасли ведется системно с 2019 года в соответствии со Стратегией развития строительной отрасли и ЖКХ РФ до 2030 года⁷. В Нижегородской области важным фактором стало участие в пилотном проекте Минстроя России, позволившее региону совместно с федеральным центром выстроить подходы и опробовать новый инструментарий⁸.

Проведенный сравнительный анализ региональных стратегий цифровизации строительной отрасли в субъектах ПФО позволил выявить существенную дифференциацию регионов по уровню институциональной зрелости и технологической оснащенности строительного комплекса.

Наиболее высокую результативность демонстрируют регионы, в которых политика цифровизации строительства интегрирована в общую систему управления инвестиционно-строительными проектами и обеспечена как институциональным, так и финансовым сопровождением (Татарстан, Башкортостан). В этих субъектах внедрение цифровых платформ сопровождается закреплением функций оператора за компетентным органом, развитием кадрового потенциала и применением комплекса мер поддержки строительного бизнеса.

В регионах с догоняющим уровнем цифровой зрелости (Самарская область) необходима активизация мер поддержки, включая создание региональных центров компетенций, разработку и утверждение региональных стратегий цифровой трансформации строительства, расширение спектра финансовых инструментов стимулирования застройщиков. Важным шагом в этом направлении стало создание в апреле 2026 года единого Центра компетенций по цифровизации строительства на базе АО «ДОМ.РФ Технологии», который призван обеспечить системную поддержку регионов и застройщиков в комплексной цифровой трансформации всего девелоперского цикла¹⁵. Для каждого региона предусмотрен индивидуальный пакет поддержки, включающий проведение оценки текущего уровня цифровой зрелости, подготовку аналитических отчетов с конкретными рекомендациями и проведение стратегических сессий по цифровизации¹².

Представленные результаты могут быть использованы региональными органами исполнительной власти при актуализации стратегий и программ развития строительного комплекса, а также при формировании заявок на федеральное софинансирование в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни».

¹ Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Российская газета. – 2020. – № 159.

² Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2021 № 3924-р «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 1 (ч. II). – Ст. 233.

³ Цифровая зрелость регионов в строительной сфере выросла за 4 года с 45% до 75% – Минстрой // Официальный сайт Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. – URL: <https://minstroyrf.gov.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

⁴ Радайкин А. Г. Оценка особенностей развития регионов как основа эффективной цифровой трансформации строительной отрасли // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-osobennostey-razvitiya-regionov-kak-osnova-effektivnoy-tsifrovoy-transformatsii-stroitelnoy-otrasli> (дата обращения: 05.05.2026).

⁵ Республика Татарстан возглавила рейтинг цифровизации строительной отрасли России в 2025 году // Официальный сайт ГАУ «Управление государственной экспертизы и ценообразования Республики Татарстан по строительству и архитектуре». – 23.01.2026. – URL: <https://www.gosekspertizart.ru/press-center/news/respublika-tatarstan-vozglavila-reyting-tsifrovizatsii-stroitelnoy-otrasli-rossii-v-2025-godu/> (дата обращения: 01.05.2026).

⁶ Официальный сайт Министерства строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства Республики Татарстан. – URL: <https://minstroy.tatarstan.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

⁷ Официальный сайт Министерства строительства и архитектуры Республики Башкортостан. – URL: <https://minstroy.bashkortostan.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

⁸ Официальный сайт Правительства Нижегородской области. – URL: <https://government-nnov.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

⁹ Официальный портал Правительства Самарской области. URL: <https://www.samregion.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

¹⁰ Официальный портал органов власти Чувашской Республики. – URL: <https://cap.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

¹¹ Официальный сайт Республиканского института развития строительства. URL: <https://iirs.rchuv.ru> (дата обращения: 01.05.2026).

¹² Официальный сайт АО «ДОМ.РФ». – URL: <https://дом.рф> (дата обращения: 01.05.2026).

COMPARATIVE ANALYSIS OF REGIONAL STRATEGIES FOR THE DIGITALIZATION OF CONSTRUCTION (ON THE EXAMPLE OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT REGIONS)

© 2026 Agaeva Liliya Kyabirovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: liliya.agaeva@yandex.ru

© 2026 Goryunov Evgeniy Igorevich

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: anikit197@gmail.com

Keywords: regional economic policy, construction industry, digital transformation, digital maturity, Volga Federal District regions.

The article presents a comparative analysis of regional strategies for the digitalization of the construction industry in the subjects of the Volga Federal District. Based on a system of criteria including institutional provision, implementation of key digital platforms (ISUP, GISOGD), level of digital maturity, and state support measures, differentiation of the VFD regions is carried out. Leaders and outsiders of digital transformation are identified, and factors influencing the effectiveness of regional policy are determined.

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Ахметова Аделина Ринатовна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: adddellya@mail.ru

Ключевые слова: демографическая политика, Самарская область, рождаемость, смертность, естественная убыль населения, меры поддержки семей.

В статье исследуются особенности реализации демографической политики в Самарской области в 2023–2025 гг. На основе официальных статистических и нормативных данных проанализированы ключевые демографические показатели региона, включая рождаемость, смертность, брачность, разводимость и естественное движение населения. Рассмотрены региональные меры поддержки семей с детьми, механизмы стимулирования рождаемости и организационные инструменты демографической политики.

Демографическая политика в 2023-2025 гг. приобрела для субъектов Российской Федерации не только социальное, но и управленческое значение. Ее результативность определяется тем, насколько эти меры соотносятся с реальной структурой демографических процессов: рождаемостью, смертностью, брачностью, разводимостью, миграционным движением и возрастным составом населения. На федеральном уровне демографический блок закреплён как часть национальной цели «Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи»¹. Для регионов это означает необходимость перехода от разрозненных социальных выплат к системе мер, ориентированной на воспроизводство населения, укрепление семьи и снижение демографических потерь.

Самарская область относится к числу индустриально развитых регионов Приволжского федерального округа, поэтому демографическая ситуация в регионе имеет выраженную социально-экономическую специфику. С одной стороны, область располагает крупным городским рынком труда, развитой сетью образовательных, медицинских и социальных учреждений, что создает институциональную основу для реализации мер поддержки семьи. С другой стороны, демографическая динамика региона формируется под влиянием устойчивого снижения числа женщин репродуктивного возраста, высокой нагрузки на систему здравоохранения, изменения моделей брачно-семейного поведения и неоднородности условий жизни в городских округах и муниципальных районах.

Данная специфика проявляется прежде всего в показателях естественного движения населения. Для Самарской области в 2023-2025 гг. характерно сохранение естественной убыли, при которой снижение числа рождений сочетается с устойчиво высоким числом

* Научный руководитель – **Чиркунова Екатерина Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

умерших. Такая динамика показывает, что региональная демографическая политика реализуется не в условиях краткосрочного колебания отдельных показателей, а в условиях структурного демографического сжатия. Количественное выражение указанных процессов представлено в табл. 1.

Таблица 1

Динамика естественного движения населения Самарской области в 2023-2025 гг.*

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025 г. к 2023 г.
Число рождений / актов о рождении, чел.	24179	22992	22325	-1854
Число умерших / актов о смерти, чел.	42232	43273	43017	+785
Естественная убыль, чел.	-18053	-20281	-20692	-2639
Отношение умерших к числу рождений, раз	1,75	1,88	1,93	+0,18

* По данным официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Самарской области. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/population> (дата обращения: 10.05.2026).

Данные табл. 1 показывают ухудшение естественного движения населения Самарской области в 2023-2025 гг. Число рождений сократилось на 1854 чел., тогда как число умерших увеличилось на 785 чел. В результате естественная убыль выросла с 18053 до 20692 чел., то есть на 2639 чел. Отношение умерших к числу рождений увеличилось с 1,75 до 1,93 раза. Это означает, что демографическая политика региона реализуется в условиях устойчивого превышения смертности над рождаемостью, а снижение рождаемости остается основным фактором углубления естественной убыли.

Разрыв между рождаемостью и смертностью формируется не только за счет возрастной структуры населения и уровня смертности, но и через изменение семейно-демографического поведения. Эти показатели отражают состояние семейной среды, в которой реализуются меры поддержки семьи, материнства и детства. Соответствующие данные представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Регистрационные показатели семейно-демографического поведения
в Самарской области в 2023-2025 гг.***

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025 г. к 2023 г.
Акты о заключении брака, ед.	19915	18098	18726	-1189
Акты о расторжении брака, ед.	14102	13337	10383	-3719

* По данным официального сайта Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Самарской области. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/population> (дата обращения: 10.05.2026).

Данные табл. 2 показывают разнонаправленную динамику семейно-демографического поведения в Самарской области. За 2023-2025 гг. число актов о заключении брака снизилось на 1189 ед., что указывает на сокращение регистрационной базы семейного воспро-

изводства. Снижение числа разводов на 3719 ед. является положительным изменением, однако оно не компенсирует падение рождаемости и уменьшение числа браков.

Снижение числа рождений и сокращение брачной активности показывают, что демографическая политика Самарской области была ориентирована не только на общую социальную поддержку семей, но и на точечное воздействие на наиболее проблемные звенья воспроизводства населения: первое рождение, многодетность, беременность в период обучения, первичные расходы семьи после рождения ребенка. Поэтому меры региональной политики следует рассматривать через их фактическое содержание и управленческую функцию. Основные инструменты представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Прямые меры материальной поддержки семей с детьми в Самарской области
в 2023-2025 гг.***

Демографическое звено	Мера поддержки	Фактическое содержание
Первое рождение у молодых женщин	Единовременная выплата женщине 18-25 лет при рождении первого ребенка	100 000 руб.; право возникает при рождении первого ребенка женщиной в возрасте от 18 до 25 лет включительно, начиная с 1 сентября 2024 г.
Беременность в период обучения	Единовременная выплата беременной женщине, обучающейся по очной форме	100 000 руб.; предоставляется при постановке на учет по беременности в ранние сроки, если женщина обучается по очной форме и постановка на учет произошла не ранее 1 января 2025 г.
Многодетность	Компенсация стоимости обучения одного ребенка из многодетной семьи	50 % фактически оплаченной стоимости обучения одного ребенка из многодетной семьи за соответствующий учебный год
Массовая поддержка семей с детьми	Единое пособие семьям с детьми	За 2025 г. Отделение СФР по Самарской области назначило единое пособие родителям 176477 детей
Материнский капитал	Проактивное оформление сертификатов на материнский капитал	За 2025 г. в Самарской области оформлено 12347 сертификатов на материнский капитал в проактивном порядке

* По данным по официальным данным: приказа Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области от 05.11.2024 № 821; постановления Правительства Самарской области от 02.04.2025 № 161; информационных материалов Отделения Социального фонда России по Самарской области за 2025 г.

Данные табл. 3 показывают, что демографическая политика Самарской области была усилена адресными мерами, направленными на ключевые точки снижения рождаемости: первое рождение у молодых женщин, беременность в период обучения и поддержку многодетных семей ^{3;4}. Отдельные меры получили не только социальное, но и бюджетно-управленческое закрепление, поскольку их реализация включена в расходные обязательства Самарской области по региональной программе повышения рождаемости на 2025-2027 гг.⁵. Единовременное пособие при рождении ребенка получили 7379 работающих заявителей, на эти цели направлено 196,9 млн руб.⁶ Единое пособие назначено родителям 176477 детей, что подтверждает значительный масштаб текущей поддержки семей с

детьми⁷. Более 12,3 тыс. сертификатов на материнский капитал оформлены проактивно, то есть без отдельного заявления семьи⁸.

Материальные меры показывают, на какие группы направлена поддержка. Их практическое применение связано с административным закреплением: порядком обращения, сроками предоставления, ответственными органами и бюджетным обеспечением. Этот механизм реализации демографической политики представлен в табл. 4.

Таблица 4

Организационно-административные механизмы реализации демографической политики Самарской области в 2023-2025 гг.*

Механизм	Нормативное закрепление	Содержание
Перевод выплаты молодым матерям в государственную услугу	Приказ от 16.04.2025 № 220	Утвержден административный регламент предоставления выплаты женщинам 18-25 лет при рождении первого ребенка
Финансирование программы повышения рождаемости	Постановление Правительства Самарской области от 02.04.2025 № 161	Установлены расходные обязательства Самарской области на 2025-2027 гг. по реализации мероприятий региональной программы повышения рождаемости на 2024-2027 гг.
Связь с федеральным проектом «Многодетная семья»		Мероприятия региональной программы увязаны с результатами федерального проекта «Многодетная семья» национального проекта «Семья»
Администрирование дополнительных мер поддержки	Приказ от 17.04.2025 № 222	Утверждены порядки предоставления выплаты беременным студенткам и компенсации стоимости обучения ребенка из многодетной семьи

* По данным по официальным данным: постановления Правительства Самарской области от 02.04.2025 № 161; приказа Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области от 17.04.2025 № 222; приказа Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области от 16.04.2025 № 220.

Данные табл. 4 показывают, что в 2025 г. демографическая политика Самарской области получила процедурное и бюджетное закрепление. Выплата женщинам 18-25 лет оформлена как государственная услуга⁵, а дополнительные меры для беременных студенток и многодетных семей закреплены отдельными порядками предоставления⁴. Постановление № 161 установило расходные обязательства региона на 2025-2027 гг., что переводит меры повышения рождаемости в систему планируемого финансирования⁶. Это повышает управляемость мер, но само по себе не гарантирует роста рождаемости.

Для завершения оценки необходимо сопоставить выявленные демографические изменения с управленческими характеристиками действующих мер. Такая оценка показывает не перечень мер, а их соответствие структуре демографической проблемы региона. Результаты представлены в табл. 5.

Данные табл. 5 позволяют определить основной результат исследования: в 2023-2025 гг. Самарская область достигла организационной результативности демографической политики, но не достигла демографической результативности. Организационный результат выражен в нормативном оформлении выплат, установлении регламентов и бюджетных

обязательств. Демографический результат остается отрицательным: число рождений снижается, смертность сохраняется на высоком уровне, естественная убыль увеличивается.

Таблица 5

Оценка реализации демографической политики Самарской области*

Критерий оценки	Оценка	Обоснование
Демографический результат	Отрицательный демографический результат	рождаемость снизилась на 1854 чел.; естественная убыль увеличилась на 2639 чел.
Воздействие на рождаемость	Меры введены, но роста рождаемости не зафиксировано	меры направлены на первое рождение, беременность в период обучения и многодетность, но роста рождений в 2023-2025 гг. не зафиксировано
Семейная устойчивость	Снижение разводов при одновременном сокращении браков	число разводов снизилось на 3719 ед., но число браков сократилось на 1189 ед.
Административная оформленность	Меры получили нормативное и процедурное закрепление	введены регламенты, порядки предоставления мер и расходные обязательства на 2025-2027 гг.
Соответствие структуре проблемы	Меры сильнее ориентированы на поддержку семьи, чем на весь комплекс причин естественной убыли	политика усиливает поддержку семей, но высокая смертность остается самостоятельным ограничителем естественного прироста

* По данным проведенного анализа.

Региональная модель демографической политики имеет социально-компенсационный характер. Она снижает финансовую нагрузку на семьи и упрощает доступ к отдельным мерам поддержки, но пока не меняет траекторию воспроизводства населения. Главное ограничение состоит в том, что меры преимущественно адресованы семьям с детьми, тогда как отрицательный демографический результат формируется одновременно в двух блоках: снижении рождаемости и высокой смертности.

Практический результат проведенной оценки состоит в выделении направлений корректировки региональной политики. По женщинам 18-25 лет необходимо оценивать не только число назначенных выплат, но и динамику первых рождений. По семьям с одним ребенком требуется фиксировать переход ко второму ребенку. По многодетным семьям следует учитывать устойчивость третьих и последующих рождений, жилищную и образовательную нагрузку. По муниципальным территориям необходима оценка соотношения рождаемости, смертности, доступности медицинской помощи, дошкольной инфраструктуры и мер социальной поддержки.

Таким образом, особенность реализации демографической политики в Самарской области в 2023-2025 гг. заключается в институциональном усилении мер поддержки при сохранении отрицательной демографической динамики. Для повышения результативности требуется переход от модели социальной компенсации к модели управления демографическими переходами, где каждая мера соотносится с конкретным изменением репродуктивного или смертного показателя.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 10.05.2026).

² Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области. Население. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/population> (дата обращения: 10.05.2026).

³ Приказ Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области от 05.11.2024 № 821 «Об утверждении порядка предоставления единовременной денежной выплаты женщинам, родившим первого ребенка в возрасте от 18 до 25 (включительно) лет». URL: https://pravo.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/2/2024/11/0511_821.pdf (дата обращения: 10.05.2026).

⁴ Приказ Министерства социально-демографической и семейной политики Самарской области от 17.04.2025 № 222 «Об утверждении порядков предоставления дополнительных мер социальной поддержки в целях реализации мероприятий региональной программы по повышению рождаемости Самарской области на 2024–2027 годы». URL: https://pravo.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/2/2025/04/1704_222.pdf (дата обращения: 10.05.2026).

⁵ Постановление Правительства Самарской области от 02.04.2025 № 161 «Об установлении на 2025–2027 годы отдельных расходных обязательств Самарской области по реализации мероприятий региональной программы по повышению рождаемости в Самарской области на 2024–2027 годы...». URL: https://pravo.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/2/2025/04/0204_161.pdf (дата обращения: 10.05.2026).

⁶ С начала года единовременное пособие при рождении ребенка получили более 7 тысяч работающих заявителей в Самарской области // Социальный фонд России. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/samara/news/~2025/05/21/272598> (дата обращения: 10.05.2026).

⁷ За 2025 год Отделение СФР по Самарской области назначило единое пособие родителям 176 477 детей // Социальный фонд России. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/samara/news/~2026/01/12/277992> (дата обращения: 10.05.2026).

⁸ За 2025 год Отделение СФР по Самарской области проактивно оформило более 12,3 тысяч сертификатов на материнский капитал // Социальный фонд России. URL: <https://sfr.gov.ru/branches/samara/news/~2026/03/06/279430> (дата обращения: 10.05.2026).

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF DEMOGRAPHIC POLICY IN THE SAMARA REGION

© 2026 Ahmetova Adelina Rinatovna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: adddellya@mail.ru

Keywords: demographic policy, Samara region, birth rate, mortality, natural population decline, family support measures.

The article examines the implementation of demographic policy in the Samara Region in 2023-2025. Based on official statistical and regulatory data, the article analyzes birth rate, mortality, marriage and divorce indicators, as well as direct and administrative instruments of family support. The analysis identifies a gap between the institutional strengthening of support measures and the negative dynamics of natural population movement. The result of the study is an assessment of regional demographic policy through its connection with specific demographic transitions.

* Scientific adviser – **Chirkunova Ekaterina Konstantinovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)

© 2026 Гордиевский Павел Алексеевич*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: gra-auk@yandex.ru

Ключевые слова: жилищно-коммунальные услуги, региональный рынок, Самарская область, износ инфраструктуры, собираемость платежей, управляющие организации, тарифы.

В статье проведен анализ развития регионального рынка жилищно-коммунальных услуг на примере Самарской области. Выявлены тенденции усиления монополизации в коммунальном секторе, роста числа частных управляющих организаций в жилищном секторе на фоне сокращения муниципальных предприятий, а также сохранения высокой аварийности, обусловленной критическим износом сетей. Обоснована необходимость разработки механизмов, направленных на привлечение инвестиций в модернизацию инфраструктуры и повышение прозрачности рынка.

Современный этап развития региональных рынков жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ) характеризуется наличием системных противоречий. С одной стороны, наблюдается устойчивый рост номинальных финансовых показателей организаций жилищно-коммунального комплекса, с другой – сохраняется высокий уровень износа инфраструктуры, недостаточная инвестиционная активность и значительная дифференциация тарифной нагрузки между субъектами Российской Федерации¹. По данным Росстата, износ канализационных сетей в среднем по стране достиг 46,1%, а в отдельных регионах превышает 80%³. В этих условиях анализ параметров конкретного регионального рынка выступает необходимым условием для выработки научно обоснованных управленческих решений [6]. Цель данной статьи – провести эмпирический анализ развития регионального рынка ЖКУ на примере Самарской области и выявить ключевые тенденции его трансформации.

Информационную базу исследования составили данные государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ) за 2019–2024 гг., статистические материалы Росстата, отчетность Государственной жилищной инспекции Самарской области, информация прокуратуры Самарской области, обнародованная на заседании коллегии в ноябре 2025 г.⁴, а также данные Министерства энергетики и ЖКХ региона⁵. В ходе работы применялись методы сравнительного, структурного и динамического анализа.

Одним из ключевых показателей, характеризующих развитие рынка ЖКУ, является динамика количества организаций, функционирующих в данной сфере⁶. В Самарской области за период 2019–2023 гг. количество ресурсоснабжающих организаций (РСО) сократилось с 315 до 226 ед., что свидетельствует об усилении процессов монополизации в ком-

* Научный руководитель – Агаева Лилия Кябировна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

мунальном секторе. Данная тенденция объясняется объективными свойствами естественной монополии: сетевым характером инфраструктуры, значительным эффектом масштаба и нецелесообразностью дублирования тепловых и водопроводных сетей¹⁰.

Одновременно в жилищном секторе зафиксирован рост числа организаций, обслуживающих многоквартирные дома (МКД), – с 1 526 до 1 594 ед., а также числа товариществ собственников жилья – с 871 до 1 043 ед. Количество управляющих компаний (УК), напротив, сократилось с 655 до 551 ед., что отражает процессы укрупнения и перераспределения рынка⁹. Особого внимания заслуживает тот факт, что в 2024 г. в Самарской области более чем втрое уменьшилось число МКД, за которые отвечают муниципальные предприятия: с 630 домов под управлением 13 муниципальных УК в 2023 г. до 191 дома под управлением 9 предприятий в 2024 г.⁹. Всего в 2024 г. в регионе действовало 443 управляющих организации (против 446 в 2023 г.), при этом объем обслуживаемого ими жилого фонда вырос с 13,4 тыс. до 15,1 тыс. домов, что на 11,9% превышает показатель предыдущего года⁹. Данная динамика свидетельствует о постепенном вытеснении муниципальных структур с рынка и усилении позиций частных компаний.

К началу 2026 г., по данным Госжилинспекции Самарской области, на рынке оставалось около 310 управляющих компаний, причем региональные власти ставят задачу дальнейшего сокращения их числа – до 50, а затем и до 20 организаций⁹. За 2025 г. 61 управляющая компания лишилась лицензии за грубые нарушения, а общая задолженность УК перед ресурсоснабжающей организацией «Т Плюс» превысила 1,5 млрд рублей⁹. Эти процессы отражают общероссийскую тенденцию к повышению качества управления жилым фондом через ужесточение лицензионных требований¹³.

Структура системы управления многоквартирными домами в Самарской области на начало 2023 г. выглядела следующим образом: 65,4% МКД находились под управлением УК, 24,7% использовали непосредственное управление, 8,2% обслуживались ТСЖ и кооперативами. В целом по РФ соотношение было сопоставимым: 68,5%, 25,7% и 5,8% соответственно⁸. Высокая доля управляющих компаний объясняется, в числе прочего, пассивностью собственников помещений: гражданам зачастую проще делегировать функции управления специализированной организации, чем самостоятельно участвовать в принятии коллективных решений. Как отмечают исследователи, низкая вовлеченность собственников в процесс управления общим имуществом является одним из ключевых институциональных барьеров, сдерживающих развитие конкуренции на рынке жилищных услуг⁶.

Существенной проблемой рынка остается критический уровень износа коммунальной инфраструктуры. По данным прокуратуры Самарской области, обнародованным на заседании коллегии в ноябре 2025 г., износ объектов ЖКХ в регионе варьируется от 29% до 69% в зависимости от вида сетей⁴. По уточненным данным Министерства энергетики и ЖКХ Самарской области на начало 2026 г., общий износ сетей превысил 64,5%, при этом наиболее сложная ситуация сложилась в системах водоотведения (69,27%) и водоснабжения (68,6%), а системы теплоснабжения изношены на 55,82%⁵. Министр энергетики и ЖКХ региона подтвердил, что износ инфраструктуры достиг 64,56%, а в Самаре из 6 000 ордеров на земляные работы 4 000 связаны с авариями⁵.

За 2024–2025 гг. в области зафиксировано свыше 2 тысяч аварий, преимущественно в сфере водоснабжения⁴. При этом, как отмечают эксперты, реальное количество инци-

дентов может быть выше, поскольку часть из них маскируется под «плановые работы»⁵. Темпы замены изношенных сетей не превышают 1% в год, что явно недостаточно для стабилизации ситуации⁴. Остаются нерешенными вопросы обеспечения качественной питьевой водой 82 тысяч жителей 33 населенных пунктов, а также содержания 649 бесхозных объектов⁴. Прокурор региона поручил разработать областной закон об ответственности за сокрытие аварий и ввести личную материальную ответственность руководителей компаний⁵. По данным исследований, накопленный износ коммунальной инфраструктуры характерен для большинства субъектов Приволжского федерального округа и является следствием хронического недофинансирования отрасли³.

Важным параметром рынка ЖКУ выступает тарифная нагрузка на население. В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 15.11.2024 № 3287-р, утверждены индексы изменения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги в среднем по субъектам РФ на 2025 год: средний индекс по стране составил 11,9%, при этом для Самарской области предельный индекс был установлен на уровне 13,2%¹. С 1 июля 2025 г. в Самарской области произошло повышение тарифов на коммунальные услуги: регион воспользовался правом корректировки, и предельный индекс изменения платы за ЖКУ составил 17,2%². В Самаре тариф на тепловую энергию составил 2 856,60 руб. за Гкал, на водоснабжение – 50,81 руб. за куб. м, на водоотведение – 28,90 руб. за куб. м, одноставочный тариф на электроэнергию (при потреблении до 1 200 кВт/ч в месяц) вырос с 5,48 до 6,16 руб. за кВт/ч².

По данным РИА Рейтинг, в 2024 г. доля расходов на ЖКУ в потребительских расходах среднестатистической семьи в Самарской области составляла почти 11%, что заметно превышает среднероссийский показатель в 9,4%⁷. При этом в абсолютном выражении ежемесячные траты средней семьи региона на жилищно-коммунальные услуги оценивались в 5 740 руб.⁷. По данному показателю Самарская область заняла 69 место среди 85 регионов России. Для сравнения: самая низкая доля затрат зафиксирована в Ингушетии (4,6%), самая высокая – в Новгородской области (13,6%)⁷. Постановлением Правительства Самарской области от 11.12.2025 № 777 предусмотрена компенсация гражданам в случае, если фактическое увеличение размера платы за коммунальные услуги превышает установленный для муниципального образования предельный индекс².

Проблема роста тарифной нагрузки характерна для всей страны. Как отмечает М. Ю. Лев, накопленный лаг роста платы граждан от реальной инфляции за 2014–2025 гг. составил 39,1%, что означает, что отрасль систематически недополучала ресурсы, необходимые даже для простого воспроизводства основных фондов¹.

Сводные показатели, характеризующие развитие регионального рынка ЖКУ Самарской области, представлены в таблице.

Как видно из таблицы, объем начисленных коммунальных платежей в регионе вырос с 33,0 млрд руб. в 2019 г. до 47,8 млрд руб. в 2023 г., что в значительной степени обусловлено индексацией тарифов¹. Фактическая оплата также демонстрирует рост – с 30,6 млрд руб. до 46,7 млрд руб. за тот же период. При этом сумма неоплаченных платежей сократилась с 2,4 млрд руб. до 1,1 млрд руб., что свидетельствует о некотором улучшении платежной дисциплины. Отчасти это может быть связано с ужесточением контроля со стороны надзорных органов: по данным прокуратуры, только за 2024 г. и 10 месяцев 2025 г. в сфере ЖКХ области пресечено свыше 29 тысяч нарушений закона, внесено более 13

тысяч актов прокурорского реагирования, к дисциплинарной и административной ответственности привлечено 8 тысяч должностных лиц, инициировано возбуждение 128 уголовных дел⁴. По инициативе прокуроров гражданам произведен перерасчет платы за некачественные услуги на сумму около 2,5 млн рублей⁴.

Основные показатели развития рынка ЖКУ Самарской области за 2019–2024 гг.*

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество РСО, ед.	315	298	267	234	226	н/д
Количество УК, ед.	655	634	621	598	551	443
Количество ТСЖ, ед.	871	905	975	1 002	1 043	н/д
Число МКД под управлением муниципальных УК, ед.	н/д	н/д	н/д	н/д	630	191
Доля МКД под управлением УК, %	н/д	н/д	н/д	н/д	65,4	72,0**
Начислено коммунальных платежей, млрд руб.	33,0	36,9	41,1	43,9	47,8	н/д
Фактически оплачено, млрд руб.	30,6	35,5	40,5	42,0	46,7	н/д
Сумма неоплаченных платежей, млрд руб.	2,4	1,4	0,6	1,9	1,1	н/д

* Составлено автором по данным ГИС ЖКХ, Росстата и ГЖИ Самарской области.

В целом по России, по данным Минстроя, общий объем просроченной дебиторской задолженности на 1 декабря 2024 г. снизился на 1,5% относительно аналогичного периода 2023 г., а собираемость платежей граждан, имеющих прямые договоры с ресурсоснабжающими организациями, составила 95,4%⁸.

Несмотря на критический износ, в регионе реализуются масштабные программы обновления коммунальной инфраструктуры. В 2025 г., по данным Министерства энергетики и ЖКХ Самарской области, реконструкция и модернизация затронули почти 287 км сетей водоснабжения, качественными услугами обеспечены более 48 тыс. человек, а для 131 тыс. жителей улучшено качество питьевой воды⁵. Завершено строительство и ремонт 68 объектов водоснабжения и водоотведения, включая 49 водонапорных башен в 47 населенных пунктах. В теплоснабжении модернизировано более 4 км сетей⁵. Общий объем бюджетного финансирования за 2025 г. превысил 4 млрд руб., из которых около 810 млн руб. поступило из федерального бюджета⁵. В рамках инвестиционных программ в сфере теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения в 2025 г. инвестировано 2,4 млрд руб., выполнены работы по строительству, реконструкции и модернизации 13 объектов и 14,4 км сетей⁵.

На 2026 г. запланирована реализация 39 мероприятий по капитальному ремонту, строительству и реконструкции сетей водоснабжения протяженностью почти 78 км, а также 1,5 км тепловых сетей. Бюджетное финансирование этих работ составит около 3,4 млрд руб., из которых более 1,8 млрд руб. поступит из федерального бюджета. Ресурсоснабжающие организации планируют инвестировать 2,6 млрд руб. в модернизацию 22 объектов и 10 км сетей⁵. В целом на 2025–2027 гг. предусмотрено 26,8 млрд руб. на реализацию 252 объектов ЖКХ капитального и некапитального характера и 23,53 км коммунальных сетей⁵.

Вместе с тем, как показывает практика, освоение бюджетных субсидий происходит не в полном объеме, а сроки ремонта по государственным контрактам нередко срываются. Так, МинЖКХ Самарской области в первом полугодии 2025 г. исполнило годовой бюджет лишь на 15%: при плановых показателях в 9,5 млрд руб. ведомство смогло потратить только 1,5 млрд руб.⁵ Это свидетельствует о наличии системных проблем в организации бюджетного процесса и реализации инвестиционных программ. Данная проблема носит общероссийский характер: как показывают исследования, хроническое недофинансирование и низкая эффективность расходования бюджетных средств являются одними из ключевых факторов, сдерживающих модернизацию коммунальной инфраструктуры¹¹.

Важным направлением развития регионального рынка ЖКУ выступает цифровизация. Внедрение концепции «Умное ЖКХ» рассматривается исследователями как один из перспективных путей повышения эффективности муниципального управления жилищно-коммунальным хозяйством. Госжилинспекция Самарской области планомерно внедряет цифровые инструменты контроля: в 2025 г. запущена единая дежурно-диспетчерская служба Минэнерго и ЖКХ региона, работающая в круглосуточном режиме⁵. Кроме того, на основе анализа обращений граждан ГЖИ сформировала рейтинг управляющих компаний с выделением лучших и худших, а в отношении организаций, попавших в «красную зону», приняты меры надзорного и административного реагирования⁹.

Значительный потенциал для повышения прозрачности рынка заложен в ГИС ЖКХ. К началу 2026 г. уровень наполнения системы данными о жилищном фонде превысил 91%⁸. Вместе с тем остается не полностью решенной задача интеграции ГИС ЖКХ с другими государственными информационными системами, а также внедрения машиночитаемых форматов раскрытия структуры тарифов, что позволило бы проводить межрегиональные сопоставления и повысить обоснованность тарифных решений. Как отмечают исследователи, именно институциональные и информационные барьеры являются одними из ключевых препятствий для повышения эффективности управления жилищным фондом¹².

Существенным сдерживающим фактором развития рынка ЖКУ выступает дефицит квалифицированных кадров¹¹. По оценкам экспертов, укомплектованность штатов предприятий ЖКХ в Самарской области не превышает 70–75%, а средний возраст работников превышает 50 лет. Это актуализирует задачи целевой подготовки специалистов в учреждениях среднего профессионального и высшего образования, а также разработки региональных программ привлечения молодых специалистов в отрасль.

Проведенный анализ позволяет выделить несколько приоритетных направлений дальнейшего развития регионального рынка ЖКУ Самарской области. Во-первых, требуется кратное увеличение темпов замены изношенных сетей – с текущего уровня не более 1% в год до 3,0–3,5%, что соответствует научно обоснованным нормативам⁵. Решение этой задачи невозможно без существенного наращивания инвестиций, в том числе через механизмы государственно-частного партнерства и концессионных соглашений¹. Во-вторых, необходима дальнейшая цифровизация контрольно-надзорной деятельности и внедрение интеллектуальных систем учета коммунальных ресурсов, позволяющих сократить коммерческие потери и повысить собираемость платежей. В-третьих, требуется совершенствование института лицензирования управляющих организаций, включая обязательное ежегодное рейтинговое на основе единой методики¹¹.

Выводы. Региональный рынок ЖКУ Самарской области характеризуется разнонаправленной динамикой: количество ресурсоснабжающих организаций сокращается вследствие естественных монополизационных процессов, тогда как число частных управляющих организаций и объем обслуживаемого ими жилого фонда растут, а муниципальные структуры вытесняются с рынка^{8,9}. Состояние коммунальной инфраструктуры остается неудовлетворительным: износ сетей достигает 69%, аварийность исчисляется тысячами инцидентов в год, а темпы замены сетей не превышают 1% в год^{4,5}. Реализуемые государственные программы модернизации создают определенный задел (в 2025 г. инвестировано 2,4 млрд руб., построено и отремонтировано 68 объектов), однако их исполнение сталкивается с проблемами освоения бюджетных средств (за первое полугодие 2025 г. бюджет исполнен лишь на 15%)⁵. Тарифная нагрузка на население выросла (предельный индекс 17,2% с 1 июля 2025 г.), при этом доля расходов на ЖКУ в потребительских расходах (почти 11%) превышает среднероссийский уровень^{2,7}. Намечилась позитивная динамика в собираемости коммунальных платежей и в очищении рынка от недобросовестных управляющих компаний (61 УК лишилась лицензии за 2025 г.), чему способствовало усиление прокурорского надзора. Полученные результаты служат эмпирической основой для разработки организационно-экономической модели и механизмов регулирования регионального рынка ЖКУ.

¹ Лев, М. Ю. Инвестиции в коммунальные услуги России в контексте социально-экономической безопасности: институционально-эволюционный аспект / М. Ю. Лев // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 5. – С. 1137-1154.

² Постановление Губернатора Самарской области от 24.12.2024 № 542 «Об утверждении предельных (максимальных) индексов изменения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги в муниципальных образованиях Самарской области на 2025 год» // ГАРАНТ. URL: <https://base.garant.ru/> (дата обращения: 15.05.2026).

³ Федоськина Л. А. Сравнительный межрегиональный анализ тенденций изменения состояния жилищно-коммунального хозяйства на примере Республики Мордовии // Региональная экономика: теория и практика. 2014. №48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-mezhregionalnyy-analiz-tendentsiy-izmeneniya-sostoyaniya-zhilishchno-kommunalnogo-hozyaystva-na-primere-respubliki> (дата обращения: 16.05.2026).

⁴ Прокуратура Самарской области. Заседание коллегии, посвященной практике прокурорского надзора за исполнением законодательства в сфере ЖКХ, 27 ноября 2025 г. URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_63/mass-media/news/main/e6874761/ (дата обращения: 15.05.2026).

⁵ Министерство энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Самарской области. Итоги модернизации коммунальной инфраструктуры за 2025 год и планы на 2026 год // Официальный портал Правительства Самарской области. 2026. 13 февраля. URL: <https://450media.ru/news/v-samarskoy-oblasti-podveli-itogi-modernizatsii-kommunalnoy-infrastruktury-za-2025-god-i-oboznachili/> (дата обращения: 15.05.2026).

⁶ Загудайлова Д.А. Концептуальные основы управления региональным жилищно-коммунальным хозяйством // Управленческий учет. 2025. № 12. С. 48–62. URL: <https://www.upravuchet.ru/index.php/journal/article/view/5765> (дата обращения: 27.01.2026).

⁷ РИА Рейтинг. Рейтинг регионов по доле расходов на ЖКУ в потребительских расходах семей в 2024 году. 2025. 25 августа. URL: <https://riarating.ru/regions/20250825/630285119.html> (дата обращения: 15.05.2026).

⁸ Хакимов, Р. Р. Задачи жилищно-коммунального сопровождения управления многоквартирными домами / Р. Р. Хакимов // Дайджест-финансы. – 2025. – Т. 30, № 4(276). – С. 51-62.

⁹ Государственная жилищная инспекция Самарской области. Сводный аналитический отчет о результатах деятельности за 2024 год. Самара: ГЖИ СО, 2025. 48 с. URL: <https://gzhi.samregion.ru/category/knd/reitinguk/> (дата обращения: 15.05.2026).

¹⁰ Иваненко, Л. В. Жилищно-коммунальное хозяйство сельских муниципальных образований Самарского региона. Предоставление услуг / Л. В. Иваненко, Е. П. Солодова // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5(11). – С. 40-44.

¹¹ Боева, О. С. Стратегическое планирование развития ЖКХ: экономические проблемы и пути их решения / О. С. Боева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 1(69). – С. 90-99.

¹² Александрова Н.Н. Исследование развития регионального рынка услуг жилищно-коммунального хозяйства : монография / Н. Н. Александрова, Н. В. Меллер, И. Ю. Некрасова. – Чебоксары: Среда, 2022. – 112 с.

¹³ Мутотлапов Р. Х. Система статистических показателей, характеризующих состояние и течение процесса модернизации как фактора регионального развития жилищно-коммунального хозяйства. // Вестник ГУУ. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-statisticheskikh-pokazateley-harakterizuyuschih-sostoyanie-i-techenie-protssessa-modernizatsii-kak-faktora-regionalnogo> (дата обращения: 15.05.2026).

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL HOUSING AND COMMUNAL SERVICES MARKET (ON THE EXAMPLE OF THE SAMARA REGION)

© 2026 Gordievsky Pavel Alekseevich*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: gpa-auk@yandex.ru

Keywords: housing and communal services, regional market, Samara region, infrastructure depreciation, payment collection rate, managing organizations, tariffs.

The article analyzes the development of the regional housing and communal services market using the Samara region as an example. Trends of increasing monopolization in the utility sector, growth in the number of private managing organizations in the housing sector against the backdrop of a decline in municipal enterprises, as well as the persistence of high accident rates due to critical network depreciation, are identified. The necessity of developing mechanisms aimed at attracting investment in infrastructure modernization and increasing market transparency is substantiated.

* Scientific adviser – **Agueva Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ НОВОЙ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ РЕГИОНА (НА МАТЕРИАЛАХ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)

© 2026 Нижегородов Анатолий Викторович*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: a.nizhegorodov@expert-e.ru

Ключевые слова: региональная экономика, новая индустриализация, структура региональной экономики, отраслевая специализация региона.

В статье предложен набор показателей, позволяющих оценить обновление промышленности региона в два этапа: сначала модернизацию сложившегося производственного ядра, а затем становление новых высокотехнологичных отраслей. Проверка этого подхода на примере Самарской области показала, что рост инвестиций и обновление технологий идут неравномерно. Разработанные критерии дают возможность не только оценивать текущее состояние промышленности, но и уточнять планы развития с учетом государственных задач по укреплению собственного производства.

Новая индустриализация в современных российских условиях выступает не только как задача технологической модернизации промышленности, но и как механизм структурной трансформации региональной экономики в логике национальных целей развития, технологического суверенитета и роста производства продукции средних и высоких переделов¹. Для старопромышленных регионов, к числу которых относится Самарская область, данная повестка приобретает особую значимость, поскольку именно здесь сосредоточены производственные мощности, научно-технические компетенции, транспортно-логистическая инфраструктура и институциональные механизмы промышленной политики².

Цель статьи состоит в разработке системы критериев новой индустриализации на региональном уровне, дифференцированной по двум фазам процесса, и в апробации данного подхода на материалах Самарской области.

При этом в основе авторского подхода лежит представление о новой индустриализации как о процессе, включающем две взаимосвязанные фазы³. Первая фаза связана с индустриальной модернизацией: обновлением основных фондов, ростом производительности труда, увеличением доли обрабатывающей промышленности, развитием базовой цифровизации, повышением квалификации кадров и укреплением инфраструктурного каркаса. Вторая фаза отражает переход к формированию новых индустриальных платформ, когда в структуре региональной экономики усиливаются высокотехнологичные и наукоемкие производства, НИОКР, новые формы кластеризации, экспорт продукции более высоких переделов, цифровая зрелость и научно-производственные центры. Такое разграничение позволяет увязать региональную оценку новой индустриализации с логи-

* Научный руководитель – Курникова Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

кой действующих стратегических документов. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 закрепляет ориентиры роста инвестиций в основной капитал не менее чем на 60% к 2030 году относительно 2020 года, роста валовой добавленной стоимости обрабатывающей промышленности не менее чем на 40%, прироста несырьевого неэнергетического экспорта не менее чем на две трети к 2030 году по сравнению с 2023 годом, а также вхождения России в число 25 ведущих стран мира по плотности роботизации. Стратегические документы Самарской области, в свою очередь, содержат показатели, позволяющие адаптировать данные ориентиры к региональному уровню и использовать их для более предметной диагностики индустриальных преобразований.

С учетом двухфазного характера новой индустриализации ее критерии целесообразно первоначально представить в обобщенном виде, сгруппировав по основным блокам и соотнеся с каждой из фаз процесса. Такая схема задает общий каркас⁴ оценки, который далее конкретизируется через систему показателей, отраженных в стратегических и программных документах.

Таблица 1

Блоки критериев новой индустриализации региона

Блоки	Критерии	
	первой фазы – индустриальной модернизации	второй фазы – создания новых индустриальных платформ
Структурный	Рост ВВП и ВРП на душу населения в реальном выражении; усиление роли обрабатывающей промышленности; инвестиционное расширение промышленной базы	Рост доли высокотехнологичных и наукоемких видов деятельности; увеличение выпуска и экспорта продукции высокотехнологичных переделов
Технологический	Рост производительности труда; обновление основных фондов; базовая цифровая трансформация промышленности	Рост НИОКР; цифровая зрелость; роботизация; освоение передовых производственных технологий
Кадровый	Повышение квалификации кадров промышленности и инфраструктуры; сохранение научного и инженерного потенциала	Рост доли молодых исследователей и высококвалифицированных инженеров; развитие научно-образовательной базы
Институциональный	Поддержка инвестиционной активности; участие в федеральных и региональных программах модернизации; развитие инструментов промышленной политики	Развитие высокотехнологичных кластеров, технопарков, научно-производственных центров и иных институтов технологического развития
Пространственно-кооперационный	Развитие агломерационных и производственно-кооперационных связей; инфраструктурное обеспечение промышленного роста	Формирование новых межотраслевых и межрегиональных цепочек создания стоимости; интеграция региона в национальные проекты технологического развития

Представленная группировка задает общую структуру критериев новой индустриализации региона, однако для аналитического применения она должна быть конкретизирована через измеримые показатели и нормативно закреплённые ориентиры. В целях апробации подхода на материалах Самарской области⁵ из общей системы критериев были

отобраны показатели, которые, во-первых, соотносятся с логикой одной из двух фаз, во-вторых, имеют опору в действующих стратегических, программных или нормативных документах, и, в-третьих, позволяют определить стартовые, текущие и целевые значения.

Таблица 2

Оценка новой индустриализации Самарской области в соответствии с документами стратегического планирования

Критерий / Индикатор	Документ стратегического планирования	Стартовое значение	Текущее значение	Целевое значение	Примечание
1	2	3	4	5	6
ПЕРВАЯ ФАЗА – ИНДУСТРИАЛЬНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ					
Структурный / ВРП Самарской области, млн руб.	Стратегия СЭР Самарской области до 2030 г.	1 599 554 млн. руб. (2020 г.)	2 646 488,2 млн. руб. (2023 г.)	2 159 397,9 млн. руб. (2030 г.)	Рост ВРП к 2030 г. на 35% (по логике Указа № 309)
Структурный / Обрабатывающие производства в структуре ВРП Самарской области, млн руб.	Указ Президента РФ № 309	459 041 млн. руб. (2022 г.)	510 772,2 млн. руб. (2023 г.)	642 657,4 млн. руб. (2030 г.)	Рост валовой добавленной стоимости в обрабатывающей промышленности не менее чем на 40% относительно 2022 г.
Структурный / Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	Указ Президента РФ № 309	65 655,8 млн. руб. (2020 г.)	115 101,6 млн. руб. (2023 г.)	104 905,28 млн. руб. (2030 г.)	Рост не менее чем на 60% к 2030 г. относительно 2020 г.
Технологический / Производительность труда в обрабатывающей промышленности (ВДС обрабатывающих / занятые)	Указ Президента РФ № 309; нацпроект «Производительность труда»	1 166,9 млн. руб. (2020 г.)	1 638,1 млн. руб. (2023 г.)	1 458,63 млн. руб. (2030 г.)	Рост не менее чем на 20–25% к 2030 г. к базовому году в русле федеральной цели
Кадровый / Занятые в промышленности с техническим (СПО) и высшим образованием	Стратегия СЭР Самарской области до 2030 г.	50,2 тыс. чел. (2020 г.)	50,9 тыс. чел. (2023 г.)	57,73 тыс. чел. (2030 г.)	Увеличение доли не менее чем на 10–15% к 2030 г.

1	2	3	4	5	6
Институциональный / Общий бюджет промышленных инвестиционных проектов, поддержанных федеральным и региональным фондами развития промышленности, млрд руб.	ФРП, ГФРП Самарской области; источник - данные СМИ	ФРП - более 13 млрд руб. по 16 проектам (2022 г.)	ФРП - 48,6 млрд руб. по 60 проектам и 1,73 млрд руб. ГФРП СО (2025 г.)	Вовлечение в программу 100 и более проектов на сумму не менее 70 млрд. руб. (2030 г.)	Сохранение темпов совокупного финансирования проектов на уровне 2022-2025 гг., увеличение количества проектов
Пространственно-кооперационный / Количество промышленных и логистических парков, их суммарная площадь и наличие свободного резерва для резидентов	Стратегия СЭР Самарской области до 2030 г.; источник - данные СМИ	4 государственных промпарка (две очереди Преображенки, Чапаевск, Новосейкино); суммарная площадь 652,5 га, свободный резерв 260 га (2022 г.)	5 парков (Преображенка, Преображенка-2, Чапаевск, Новосейкино, индустриальный парк в ОЭЗ «Тольятти»); общая площадь действующих парков 858,5 га, 79 резидентов, инвестиции 48 млрд руб. (2025 г.)	Обеспечение к 2030 г. достаточной емкости парков для размещения 100-120 резидентов при суммарной площади 850-900 га и сохранении свободного резерва не менее 150-200 га	
ВТОРАЯ ФАЗА – СОЗДАНИЕ НОВЫХ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПЛАТФОРМ					
Структурный / Уровень инновационной активности организаций, Самарская область, %	Стратегия научно-технологического развития РФ; Стратегия СЭР Самарской области до 2030 г.	14,9% (2020 г.)	18,8% (2023 г.)	30-35% (2030 г.)	Ставим целевой ориентир опираясь на показатели лидера ПФО Татарстана (33,6% в 2023 г.)
Структурный / Объем несырьевого неэнергетического экспорта Самарской области, млрд долл. США	Распоряжение Правительства Самарской области от 07.12.2021 № 576-р, № 549-р от 15.12.2025 г.	2,43 млрд долл. США (2020 г.)	2,5 млрд долл. США (2024 г.)	не менее 3,1 млрд долл. США (2030 г.)	целевой ориентир региональной программы развития экспорта

1	2	3	4	5	6
Технологический / Плотность роботизации (роботов на 10 тыс. работников промышленности)	Указ Президента РФ № 309	20 роботов (оценочный уровень РФ в 2023 г.)	40 роботов, 43 место (оценочный уровень РФ в 2025 г.)	150-170 роботов (2030 г.)	Вхождение к 2030 году РФ в число 25 ведущих стран мира по показателю плотности роботизации
Технологический / Внутренние затраты на НИОКР в Самарской области, млн руб.	Стратегия НТР РФ; Указ Президента РФ № 309	16 723,8 млн. руб. (2020 г.)	24 726,8 млн. руб. (2023 г.)	43 000 млн. руб. (2030 г.)	Увеличение к 2030 году внутренних затрат на исследования и разработки не менее чем до 2% ВВП (ВРП), в т. ч. за счет удвоения инвестиций частного бизнеса
Кадровый / Численность персонала, занятого НИОКР, чел.	Стратегия НТР РФ; нацпроект «Наука и университеты»	8 873 человек (2020 г.)	7 755 человек (2023 г.)	9 000 - 10 000 человек (2030 г.)	Увеличение численности и доли исследователей не менее чем в 1,25 раза к 2030 г.
Институциональный / Количество технопарков, НОЦ, научно-производственных центров и число их резидентов	Стратегия СЭР Самарской области до 2030 г.; федеральные и региональные реестры технопарков, НОЦ, НПЦ	2 технопарк и 7 индустриальных парков; более 240 резидентов (индустриальные парки, технопарки, ОЭЗ) (2020 г.)	Технопарк Жигулевская долина - 325 резидентов; НПЦ БАС Самара - 16 резидентов; функционирующий НОЦ мирового уровня Самарский университет; суммарно 350-370 резидентов на ключевых высокотехнологичных площадках (2025 г.)	Сохранение и развитие не менее 2 технопарков, НОЦ и НПЦ; рост резидентской базы технопарков и НПЦ до 400-450 компаний (2030 г.)	Увеличение числа объектов и резидентов, рост их вклада в выпуск и занятость к 2030 г.

1	2	3	4	5	6
Пространственно-кооперационный / Количество межрегиональных производственно-кооперационных проектов с участием Самарской области	Стратегия пространственного развития РФ; Стратегия СЭР Самарской области до 2030 г.; региональные программы кооперации и экспорта	Не менее 1-2 межрегиональных промышленных кластеров (2020 г.)	7 межрегиональных промышленных кластеров; не менее 12 межрегиональных проектов (9 в автокластере, 3 в кластере высокоточной производной техники)	не менее 25-30 межрегиональных производственно-кооперационных проектов в рамках существующих и новых кластеров	

Апробация предложенной системы критериев на материалах Самарской области показывает, что новая индустриализация региона действительно носит двухфазный характер. Первая фаза опирается на значительный объем ВРП, высокую роль обрабатывающей промышленности, расширение инвестиционной активности и развитую сеть индустриальных парков. Переход к формированию новых индустриальных платформ идет неравномерно: на фоне роста инновационной активности, затрат на НИОКР и развития технопарков сохраняется разрыв по роботизации, обновлению кадрового состава исследователей и масштабированию высокотехнологичного экспорта.

Предложенный подход выявляет не только такие дефициты, но и случаи рассогласования между ранее установленными целевыми ориентирами и фактической динамикой. По отдельным структурным и технологическим показателям фактические значения уже превысили параметры, ранее рассматривавшийся как целевые на средне- и долгосрочную перспективу. Это делает необходимой регулярную актуализацию региональных стратегических ориентиров, чтобы они соответствовали реальной траектории развития и федеральным приоритетам технологического суверенитета.

Таким образом, сформированная система критериев служит не просто инструментом описания промышленного комплекса, а аналитической рамкой для разграничения двух фаз индустриализации, оценки достигнутого уровня и корректировки промышленной политики. Ее прикладная ценность заключается в возможности научно обоснованного мониторинга и сопоставительного анализа регионов с разной структурой экономики и индустриальным наследием.

¹ Ужегов, А. О. Технологические возможности развития индустриальных регионов России на основе концепции «новой индустриализации» / А. О. Ужегов // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33, № 6. – С. 995-1004. – DOI 10.35634/2412-9593-2023-33-6-995-1004. – EDN WEUTQI.

² Силин, Я. П. Региональные аспекты новой индустриализации / Я. П. Силин, Е. Г. Анимича, Н. В. Новикова // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, № 3. – С. 684-696. – DOI 10.17059/2017-3-4. – EDN ZHOASF.

³ Курникова, М. В. Многокритериальная методика оценки потенциальных приоритетов региональной структурной политики в условиях новой индустриализации / М. В. Курникова, А. В. Нижегородского

родов // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 20, № 3. – С. 288-309. – DOI 10.17072/1994-9960-2025-3-288-309. – EDN LRVWBX.

⁴ Коровин, Г. Б. Ресурсные и технологические возможности проведения новой индустриализации региональной экономики / Г. Б. Коровин // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2013. – № 9(100). – С. 143-151. – EDN SECDF.

⁵ Нижегородов, А. В. Стратегические приоритеты региональной структурной политики в условиях новой индустриализации / А. В. Нижегородов // Российская наука: актуальные исследования и разработки : Сборник научных статей XIX Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 28 марта 2025 года. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2025. – С. 184-189. – EDN RZDRQH.

CRITERIA FOR ASSESSING THE NEW INDUSTRIALIZATION OF THE REGION (BASED ON MATERIALS FROM THE SAMARA REGION)

© 2026 Nizhegorodov Anatoliy Victorovich*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: a.nizhegorodov@expert-e.ru

Keywords: regional economy, new industrialization, structure of the regional economy, sectoral specialization of the region.

The article offers a set of indicators that make it possible to assess the renewal of the region's industry in two stages: first, the modernization of the existing production core, and then the formation of new high-tech industries. Testing this approach in the Samara Region has shown that investment growth and technology upgrades are uneven. The developed criteria make it possible not only to assess the current state of the industry, but also to refine development plans, taking into account government objectives to strengthen its own production.

* Scientific adviser – **Kurnikova Marina Victorovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

УДК 656.7.025

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВИАКОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

© 2026 Азизова Алия Вильевна

старший преподаватель

Ульяновский институт гражданской авиации имени главного маршала авиации

Б.П. Бугаева

E-mail: azizova-aliya@mail.ru

© 2026 Бажуков Дмитрий Владимирович

курсант

Ульяновский институт гражданской авиации имени главного маршала авиации

Б.П. Бугаева

E-mail: dimabazhukov2005@gmail.com

Ключевые слова: стратегия развития, санкционные ограничения, анализ макросреды и микросреды, мультибрендовая структура, финансовые показатели, операционная эффективность, занятость кресел, парк воздушных судов, импортозамещение, MC-21, вертикальная интеграция, государственное регулирование, CORSIA, маршрутная сеть, конкуренция на авиарынке.

Проведен анализ макро- и микросреды авиакомпании ПАО «Аэрофлот», рассмотрены финансовые показатели авиакомпании, предложены рекомендации по стратегии развития в условиях санкций.

В 2022 - 2026 годах гражданская авиация столкнулась с беспрецедентными вызовами: санкционное давление привело к закрытию воздушного пространства Европейского Союза и США, запрету на поставки новых самолетов Boeing и Airbus, а также ограничениям в сфере технического обслуживания и лизинга². В этих условиях потребовалась кардинальная трансформация бизнес-модели национальных перевозчиков. Санкции против России включали в себя следующие ограничения: закрытие воздушного пространства; остановка поставки воздушных судов (ВС) и комплектующих к ним; Airbus, Boeing и др. иностранные производители воздушных судов прекратили возможность доступа к обязательной информации о поддержании летной годности; иностранные государства перестали регистрировать сертификаты летной годности на ВС российских перевозчиков; лизингодатели расторгли договор о лизинге; отзыв сертификатов по техническому обслуживанию ВС.

Рост внутренних авиаперевозок, несмотря на закрытие аэропортов в туристических городах на юге России в рамках конфликта с Украиной, во многом обусловлен государ-

ственной поддержкой. В частности, был отмечен рост внутренних перевозок. В 2022 г. произошло снижение пассажиропотока на 14%. В 2023 г. российские авиакомпании перевезли 105 млн. пассажиров, то есть на 10% больше пассажиров, чем в 2022 г. В соответствии с комплексной программой развития авиатранспортной отрасли до 2030 года пассажиропоток в 2023 году должен быть ниже, чем в программе, но он превзошел целевые значения. Согласно документу, в 2023 году авиакомпании должны были перевезти 101,2 млн пассажиров, в 2024 г. – 102,2 млн пассажиров, в 2025 г. – 103,2 млн человек.¹⁵

Проведем комплексный анализ стратегии развития ПАО «Аэрофлот» в 2024–2026 годах, выявим ключевые факторы внешней и внутренней среды, оценим финансово-экономическое состояние компании и определим стратегические перспективы в условиях санкций. Политические факторы являются определяющими для деятельности национального перевозчика. С 2022 года российская авиационная отрасль функционирует в условиях санкционных ограничений, что привело к закрытию воздушного пространства Евросоюза и США для российских самолетов². Авиакомпания ПАО «Аэрофлот» была вынуждена переориентировать международные перевозки на «дружественные» страны - Турцию, ОАЭ, Китай, Таиланд и государства СНГ. По итогам 2025 года доля международных перевозок в структуре пассажиропотока группы составила около 23%, однако темпы роста на этих направлениях достигли 5,2% за год, существенно опережая динамику внутреннего рынка⁸. Геополитическая нестабильность на Ближнем Востоке в 2025–2026 годах создала дополнительные риски: часть популярных туристических направлений становилась периодически недоступной, требуя корректировки полетных программ¹⁴. Государство реализует политику консолидации рынка вокруг национального перевозчика. Доля Группы «Аэрофлот» на внутреннем рынке достигла 65–70%, а на доступных международных направлениях - около 80%². Через механизмы субсидирования региональных перевозок, программу «плоских» тарифов на Дальнем Востоке и финансирование программ импортозамещения обеспечивается устойчивость компании¹.

Экономические факторы оказывают противоречивое влияние. По итогам 2025 года консолидированная выручка Группы по МСФО выросла на 5,3%, достигнув 902,3 млрд руб.⁷. Однако опережающий рост себестоимости привел к существенному снижению показателей рентабельности (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые финансовые показатели ПАО «Аэрофлот» за 2024-2025 год*

Показатели	2024 год	2025 год	Изменения к 2024 году
Выручка	856,5 млрд руб.	902,3 млрд руб.	+5,3%
Прибыль от основной деятельности до вычета амортизации	214,1 млрд руб.	185,0 млрд руб.	-22,1%
Рентабельность по прибыли от основной деятельности	27,7%	20,5%	-7,2 %
Чистая прибыль (с учетом разовых факторов)	55,0 млрд руб.	105,5 млрд руб.	+91,8%
Скорректированная чистая прибыль	64,2 млрд руб.	22,6 млрд руб.	-64,8%
Чистый долг	598,0 млрд руб.	535,5 млрд руб.	-10,5%
Отношение чистого долга к прибыли от основной	2,5	2,9	+0,4

* Составлено авторами по данным авиакомпании.

Представленные данные свидетельствуют о разнонаправленной динамике финансовых показателей. С одной стороны, наблюдается рост выручки и существенное увеличение чистой прибыли за счет разовых факторов (страховое урегулирование и курсовая переоценка). С другой стороны, ключевой показатель операционной эффективности - скорректированная чистая прибыль - показал падение на 64,8%, что указывает на ухудшение рентабельности и основной деятельности. Рост долговой нагрузки с 2,5 до 2,9 увеличивает чувствительность компании к процентным ставкам и ограничивает возможности для расширения.

Рост расходов на оплату труда (+30,7%), аэропортовые сборы (+11,2%) и техническое обслуживание (+8,3% за 9 месяцев) стали основными источниками инфляции издержек⁹. Часть лизинговых обязательств (около 60% от общего долга в 557 млрд руб.) находится в долларах США, что создает валютные риски. Укрепление рубля в 2025 году привело к положительной курсовой переоценке в размере 41,9 млрд руб., однако чувствительность к валютным колебаниям сохраняется⁸.

Социокультурные факторы демонстрируют изменения в структуре потребительского спроса. При сохранении общего объема перевезенных пассажиров на уровне 55,3 млн человек, международные перевозки выросли на 5,2%, в то время как внутренние снизились на 1,4%⁸. Пассажирооборот увеличился на 3,4% при росте провозных емкостей на 2,7%, что свидетельствует об увеличении дальности перелетов. Анализ демографической структуры пассажиров показывает, что основную долю (около 65%) составляют люди в возрасте 25–44 лет – наиболее экономически активная часть населения, совершающая как деловые, так и туристические поездки. Около 20% пассажиров приходится на возрастную группу 45–64 года, преимущественно использующую услуги компании для туристических целей. Доля молодежи до 24 лет составляет примерно 10%, а пассажиров старше 65 лет – около 5%. По половому составу наблюдается незначительное преобладание мужчин (52%) над женщинами (48%), причем в бизнес-классе доля мужчин достигает 70%, что связано с деловым характером поездок. В экономическом классе распределение примерно равное. Коэффициент занятости кресел достиг рекордных 90,2% (+0,6%), что указывает на низкую эластичность спроса и высокое качество управления доходами¹⁰.

Технологические факторы представляют главный вызов. Парк группы включает 78 самолетов SSJ100 (все в авиакомпании «Россия»), а также Airbus и Boeing, поставки которых приостановлены¹¹. Капитальные затраты за 9 месяцев 2025 года удвоились, составив 27,2 млрд руб., что связано с подготовкой к приему новых отечественных судов MC-21⁷. В 2025 году компания потратила 86 млрд руб. на покупку самолетов и авиадвигателей. Реализуется стратегия вертикальной интеграции: выкуплены доли в поставщиках бортового питания «Аэромар» (Москва) и «Аэромил» (Красноярск)¹².

Экологические факторы приобретают новое значение. С января 2027 года вступают в силу международные нормы CORSIA, требующие компенсации выбросов CO₂ на международных рейсах¹³. Для «Аэрофлота», имеющего развитую международную сеть, это создает дополнительные издержки. В России массовое производство экологичного авиатоплива пока не налажено, что ограничивает возможности снижения выбросов. Правовые факторы включают необходимость соблюдения двусторонних межправительственных соглашений и оперативного реагирования на решения зарубежных стран о закрытии воздушного пространства¹⁴. Изменение параметров демпферного механизма на авиатопливо

во втором квартале 2025 года привело к сокращению выплат на 16,5 млрд руб., что увеличило нагрузку на операционные расходы⁹.

Конкурентная среда на российском рынке авиаперевозок к 2025 году приобрела черты жесткой олигополии. Банкротства и консолидация стали следствием санкционного шока: если до 2022 года сертификат эксплуатанта имели более 50 авиакомпаний, то к середине 2025 года активно летает менее 15². Структура рынка представлена в таблице 2.

Таблица 2

Доли основных игроков на рынке авиаперевозок в 2025 году*

Холдинг	Доля на внутренних линиях	Доля на международных линиях
Группа «Аэрофлот»	65-70%	около 80%
S7 Group	20-25%	около 15%
«Уральские авиалинии»	5-7%	около 5%

* Составлено авторами по данным авиакомпаний.

S7 Group является ближайшим конкурентом, перевозя 15-16 млн пассажиров в год и активно используя ценовые войны. «Уральские авиалинии» сохраняют нишу с пассажиропотоком около 9 млн человек. На международных направлениях усиливается давление со стороны зарубежных перевозчиков, особенно турецких лоукостеров, предлагающих тарифы на 30-40% ниже российских сетевых перевозчиков¹⁴.

Потребительская база Группы «Аэрофлот» диверсифицирована благодаря мультибрендовой структуре: флагманский «Аэрофлот» (премиум-сегмент, около 22,6 млн пасс.), «Россия» (средний сегмент, около 10-11 млн пасс.) и лоукостер «Победа» (около 13-14 млн пасс.)⁸. Программа лояльности «Аэрофлот Бонус» остается одним из ключевых инструментов удержания клиентов. Поставщики ресурсов претерпели фундаментальную трансформацию. После ухода западных лизингодателей урегулированы обязательства по 192 из 228 самолетов, часть переведена в рубли и перешла под контроль российских лизинговых компаний¹¹. Заказано 266 самолетов MC-21, 40 Tu-214, дополнительно 89 SSJ100. В условиях санкций возрастает роль собственного провайдера технического обслуживания и ремонта – «Аэрофлот Техникс».

Компания была вынуждена переориентировать международные перевозки на «дружественные» страны - Турцию, ОАЭ, Китай, Таиланд и государства СНГ. По итогам 2025 года доля международных перевозок в структуре пассажиропотока группы составила около 23%, однако темпы роста на этих направлениях достигли 5,2% за год, существенно опережая динамику внутреннего рынка⁸. Геополитическая нестабильность на Ближнем Востоке в 2025–2026 годах создала дополнительные риски: часть популярных туристических направлений становилась периодически недоступной, требуя корректировки полетных программ¹⁴. Государство реализует политику консолидации рынка вокруг национального перевозчика. Доля Группы «Аэрофлот» на внутреннем рынке достигла 65–70%, а на доступных международных направлениях - около 80%². Через механизмы субсидирования региональных перевозок, программу «плоских» тарифов на Дальнем Востоке и финансирование программ импортозамещения обеспечивается устойчивость компании¹.

По итогам 2025 года консолидированная выручка Группы по МСФО выросла на 5,3%, достигнув 902,3 млрд руб.⁷. Однако опережающий рост себестоимости привел к существенному снижению показателей рентабельности (таблица 1).

Финансовые результаты 2025 года демонстрируют следующую динамику. Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 5,8% из-за роста доходных ставок. Операционные расходы выросли на 8,6%, но основные статьи затрат показали рост, кроме авиатоплива и амортизации⁷. Скорректированная чистая прибыль упала на 64,8% до 22,6 млрд руб. Долговая нагрузка составляет 2,9, что является приемлемым уровнем, но ограничивает возможности расширения. Ключевые операционные показатели представлены в таблице 3.

Таблица 3

Операционные показатели ПАО «Аэрофлот» за 2024-2025 год*

Показатели	2024 год	2025 год	Изменение к 2024 году
Пассажиропоток группы	55,2 млн чел.	55,3 млн чел.	+0,1%
Пассажирооборот	149,0 млрд пасс/км	154,1 млрд пасс/км	+3,4%
Занятость кресел	89,6%	90,2%	+0,6%
Пассажиропоток на международных линиях	12,7 млн чел.	13,4 млн чел.	+5,2%
Пассажиропоток на внутренних линиях	42,5 млн чел.	42,0 млн чел.	-1,4%

* Составлено авторами по данным аналитического обзора деятельности российских авиакомпаний.

Анализ макросреды ПАО «Аэрофлот» в условиях санкционных ограничений показал, что определяющее влияние на деятельность национального перевозчика оказывают политические факторы. Анализ микросреды подтвердил, что конкурентная позиция компании остается прочной.

¹ Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aeroflot.ru/ru/investors/reports> (дата обращения: 15.03.2026).

² О состоянии рынка авиаперевозок в Российской Федерации: доклад Росавиации. – Москва: Росавиация, 2025. – 52 с.

³ Азизова, А.В. Разработка стратегии повышения эффективности производственной деятельности промышленной компании (самолетостроительной компании) / А.В. Азизова // Век качества. – 2022. – № 2. – С. 112–129.

⁴ Лобанов, С.Д. Совершенствование управления авиатранспортным производством на базе современной концепции менеджмента: монография / С.Д. Лобанов. – Ульяновск: УВАУ ГА(И), 2008. – 300 с.

⁵ Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 490 с.

⁶ Землянская, Н.Б. Совершенствование инструментов маркетинговой деятельности в сфере авиаперевозок / Н.Б. Землянская, Н.В. Казакова, А.Д. Солодова; Московский авиационный институт. – Москва: Доброе слово и Ко, 2025. – 161 с.

⁷ Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Аэрофлот» по МСФО за 2025 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aeroflot.ru/ru/investors/results> (дата обращения: 15.03.2026).

⁸ Операционные результаты Группы «Аэрофлот» за 2025 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aeroflot.ru/ru/news> (дата обращения: 15.03.2026).

⁹ Аналитический обзор деятельности российских авиакомпаний за 2025 год / АКРА. – Москва, 2026. – 71 с.

¹⁰ Статистика пассажирских перевозок [Электронный ресурс] / Росавиация. – Режим доступа: <https://rosaviation.gov.ru/statistics> (дата обращения: 15.03.2026).

¹¹ Программа импортозамещения в гражданской авиации: отчет Минпромторга РФ. – Москва, 2025. – 48 с.

¹² «Аэрофлот» завершил сделку по приобретению «Аэромара» и «Аэромила» [Электронный ресурс] // Авиатранспортное обозрение. – Режим доступа: <https://www.ato.ru/content/aeroflot-zavershil-sdelku> (дата обращения: 15.03.2026).

¹³ CORSIA и его влияние на российских авиаперевозчиков / Центр стратегических разработок. – Москва, 2025. – 34 с.

¹⁴ Российские авиакомпании на международном рынке: вызовы и адаптация // Эксперт. – 2026. – № 11. – С. 32–39.

¹⁵ Прогноз развития авиатранспортной отрасли РФ до 2030 года / Центр экономики инфраструктуры. – Москва, 2026. – 92 с.

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF AIRLINES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS RESTRICTIONS

© 2026 Azizova Aliya Vileevna

Senior lecturer

Ulyanovsk Institute of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation B.P. Bugaev

E-mail: azizova-aliya@mail.ru

© 2026 Bazhukov Dmitry Vladimirovich

Cadet

Ulyanovsk Institute of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation B.P. Bugaev

E-mail: dimabazhukov2005@gmail.com

Keywords: development strategy, sanctions restrictions, macro- and microenvironment analysis; multi-brand structure; financial indicators; operational efficiency; seat occupancy; aircraft fleet; import substitution; MC-21; vertical integration; government regulation; CORSIA; route network; competition in the aviation market.

An analysis of the macro- and microenvironment of PJSC Aeroflot was conducted, the airline's financial indicators were reviewed, and recommendations for development strategy under sanctions were proposed.

СОВРЕМЕННЫЙ АНАЛИЗ КАК КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

© 2026 Булавко Ольга Александровна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Vikigor163@mail.ru

© 2026 Анисимов Павел Алексеевич

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Vikigor163@mail.ru

Ключевые слова: современный анализ, стратегическое развитие, предприятия региона, методы анализа.

В статье рассматриваются основные особенности проведения современного анализа как концептуальной основы стратегического развития предприятий региона. По мнению некоторых ученых, набор аналитических средств для изучения эффективности функционирования предприятий объединяет множество подходов и инструментов, применяемых для изучения и разбора характеристик деятельности организации. Выбор методологии должен основываться на целях организации, ее особенностях и требованиях к процессному управлению. Каждая из этих методологий оказывается результативной и востребованной в зависимости от конкретных потребностей и особенностей организации. Все они помогают улучшить процессы, повысить качество и эффективность, управлять рисками и обеспечить непрерывное совершенствование.

Одной из проблем неэффективного развития предприятия является отсутствие проведения некоторых видов анализа. «Как известно, предприятия не становятся неликвидными за один день, следовательно, причины несостоятельности возникают на достаточно длительном временном отрезке, и сложившуюся ситуацию можно было исправить еще на начальном этапе, предприняв грамотные шаги в направлении усиления финансовой стабильности на предприятии»¹. Выбор конкретной методологии зависит от целей и предпочтений организации, а также от специфики ее деятельности². Подобные средства дают возможность более глубоко осознать текущее положение компании, предложить пути совершенствования ее деятельности.

Рассмотрим некоторые виды анализа, необходимые для эффективного управления и развития предприятий. Горизонтальный (динамический) анализ, при его проведении проводится работа, дающая возможность отслеживать изменения во времени через применение сопоставительных данных. Благодаря этому методу можно наблюдать эволюцию важных характеристик работы компании и сделать выводы о том, улучшилась ли ситуация или ухудшилась. Шаги горизонтального анализа: изучение данных проводится на протяжении разных временных периодов, исследование детальных вариаций каждого показателя, отражающих изменения в числовых данных за различные временные отрезки, ана-

лиз собранных данных и выведение заключений. Следующим методом является вертикальный (структурный) анализ. Метод оценки через процентное соотношение предусматривает анализ композиции финансовых отчетов, где каждый элемент представляется как процентная доля от суммарного значения. Этот подход помогает определить удельный вес каждого элемента в общей величине активов, обязательств или доходов. Следующим методом является коэффициентный анализ. Метод расчета показателей служит одним из высоко эффективных и распространенных способов для оценки экономической деятельности компании. Путем деления одного количественного параметра на другой определяются данные показатели. Благодаря им можно анализировать параметры функционирования (уровень ликвидности, способность к выплатам, прибыльность и рациональность использования ресурсов).

Основные группы коэффициентов:

1. Способность организации выполнять свои краткосрочные финансовые долги анализируется через соответствующие меры оценки, например, мера текущей ликвидности.
2. Уровень вовлеченности компании в использование посторонних финансовых ресурсов оценивается через различные коэффициенты, например, автономии и задолженности.
3. Показатель рентабельности отражает, насколько результативно применяются корпоративные ресурсы. Он показывает, какую выгоду или потери приносит каждый инвестированный ресурс, например деньги, оборудование, персонал, капитал или активы.
4. Скорость обращения товаров способствует наиболее выгодному организационному процессу в компании, обеспечивающий возможность, к примеру, распределять товары на складе, корректировать стоимость, регулировать набор товаров, улучшать финансовые потоки и в результате повысить доходность.

Следующим методом можно назвать экономико-математическое моделирование. Используя алгоритмические структуры, процесс исследования экономических событий позволяет изучать и интерпретировать различные явления. Он помогает предсказывать будущие итоги и улучшать операционную эффективность компании. Примеры экономико-математических моделей: метод наилучшего распределения применяют для нахождения наилучшего исхода при лимитированных ресурсах, метод статистического моделирования, процесс создания аналоговой модели представляет собой разработку цифрового двойника для проверки различных условий на базе имеющейся системы.

Таким образом, подходы к изучению финансово-хозяйственной деятельности дают широкий спектр средств для детализированного изучения функционирования организации. Используя совокупность данных подходов, можно всесторонне осознать нынешнее состояние компании, выявить ее потенциал и разработать действенные планы для достижения поставленных целей. Необходимо проводить вертикальный (структурный) анализ, который определяет долю каждой статьи в выручке по данным Отчета о финансовых результатах. Это помогает выявить наиболее и наименее изменчивые факторы, а также значимые и второстепенные статьи. Трендовый анализ предполагает сравнение статей отчетного года с предыдущими периодами для определения тенденций и прогнозирования дальнейших изменений.

Перейдем к факторному методу анализа прибыли. Он включает в себя последовательный расчет, направленный на выявление воздействия отдельно каждого фактора на ве-

личину прибыли. Факторный анализ является одним из самых распространенных и признанных методов проведения анализа прибыли, поэтому остановимся на нем подробнее. Данный метод универсален и позволяет определять основные причины изменения величины прибыли предприятия и оценивать их влияние. То есть изначально определяется структура прибыли, мы как бы раскладываем ее на составные части (выручка, затраты, налоги и т.д.). Далее определяем ключевые факторы, влияющие на прибыль, и имеющие прямую логическую взаимосвязь с формированием данного показателя – это могут быть объем продаж, отпускная цена, доля постоянных и переменных затрат, сдвиги в структуре продукции, уровень налогообложения и др. На следующем этапе осуществляется сбор количественных данных по отобранным факторам за определенный период. Расчет степени влияния каждого из факторов происходит с использованием различных методов (например, метод цепных подстановок, метод абсолютных разниц, индексный метод и др.) для оценки изменения прибыли под воздействием каждого фактора. Далее выделяются ключевые факторы, влияющие на чистую прибыль, и на их основе строится регрессионная модель. Она позволяет спрогнозировать изменение включенных в нее параметров. Прогнозируемые значения факторов подставляются в регрессионную модель для получения ожидаемого показателя прибыли. И, наконец, при анализе результатов проводится интерпретация полученных данных, выявляются основные причины изменения прибыли и уже в дальнейшем разрабатываются рекомендации и пути по ее увеличению.

Итак, можно сказать, что факторный анализ является довольно хорошим инструментом для более глубокого понимания динамики прибыли, выявления ее чувствительности к отдельным факторам и в последующем принятия обоснованных управленческих решений для ее оптимизации на основе данного анализа. После проведения анализа следует выявление проблемных участков и разработка мероприятий по их устранению. Выделяют два основных метода управления затратами, базирующихся на делении затрат на постоянные и переменные. При расчете точки безубыточности предполагается, что цена продажи и затраты остаются стабильными в течение всего анализа, что на практике невозможно. Поэтому также рассчитывается запас прочности для обоснованных управленческих решений. Сущность расчета показателя запаса прочности заключается в том, чтобы определять величину превышения фактического/запланированного объема реализации критического значения рентабельности. Данный показатель рассчитывается путем вычитания из запланированного объема реализации товаров и услуг безубыточного объема. Он определяется постольку, поскольку если объем реализованной продукции превышает критический порог, то с каждого дополнительно реализованного товара мы будем иметь прибыль (маржу) – то, ради чего строился весь процесс и то, что ведет к финансовой стабильности предприятия.

В общем, среди основных методов анализа выделяют 2 группы: математические (метод уравнения, расчет маржинального дохода) и графические (график безубыточности, взаимосвязь «затраты-объем-прибыль»). Для анализа влияния изменения объема продаж на прибыль часто используют графическое представление точки безубыточности, где расходы равны доходам. Область ниже этой точки обозначает убытки, а выше – прибыль. Маржинальный доход, или сумма покрытия, представляет собой разницу между выручкой от продаж и переменными затратами. Этот показатель демонстрирует, какая часть дохода направляется на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Повышение мар-

жинального дохода является целью предприятия для увеличения общей прибыли после учета постоянных расходов. Таким образом, прибыль можно рассматривать как экономическую категорию, отражающую эффективность финансово-хозяйственной деятельности. Она определяется вычитанием расходов из общих доходов.

Изучив различные методы экономической устойчивости, можно заключить, что основное внимание уделяется эффективности работы субъекта экономики и его стремлению к увеличению прибыли. В связи с тем, что от показателя прибыльности зависит во многом успех хозяйствующего субъекта, вопрос оценки уровня рентабельности считается очень важным в современной экономике. Обобщив категории факторов, влияющих на показатель прибыли и рентабельности, укрупненно разбили их на две основные группы: внутренние и внешние. Основными факторами считаются изменение выручки от продаж, себестоимости продукции и самого ассортимента. Из данных факторов выявляются основные пути повышения прибыли. Многие предприятия при оценке эффективного управления уделяют внимание механизмам реализации организационно-технологических резервов повышения инновационного потенциала³.

В настоящее время – период трансформаций необходимо для предприятий проводить мониторинг и рассчитывать следующие коэффициенты:

а) Соотношение мобильных и иммобилизованных активов, показывающее, какая часть оборотных средств компании приходится на внеоборотные активы;

б) Коэффициент маневренности характеризует долю оборотных средств организации, находящихся в обороте;

в) Соотношение собственных и оборотных активов, которое характеризует уровень собственных оборотных средств компании для покрытия ее обязательств;

г) Коэффициент промышленной собственности;

д) Коэффициент автономии, который показывает степень зависимости организации от кредиторов;

е) Коэффициент покрытия резервов и расходов собственными средствами, отражающий способность предприятия финансировать свою деятельность за счет внутренних ресурсов;

ж) Коэффициент независимости источников формирования финансовых резервов и затрат, демонстрирующий уровень независимости предприятия в финансировании собственных оборотных средств за счет собственных средств.

Коэффициент привлечения долгосрочной задолженности, который определяет степень зависимости организации от привлекаемых долгосрочных заимствований. Для анализа финансовой устойчивости необходимо рассчитать такие показатели как:

Коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий возможность компании погасить краткосрочные обязательства прямо сейчас; коэффициент критической ликвидности, показывающий наличие у компании достаточных финансовых средств для погашения текущих обязательств в срок; коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании покрывать краткосрочные долговые обязательства путем использования имеющихся текущих активов.

Особенно важно это для предприятий регионов в процессе перехода к новому технологическому укладу и институциональному развитию, «необходима трансформация методов и процессов организации управления государственными промышленными корпораци-

ями как маяками научно-технического и технико-технологического прогресса в области создания и производства прогрессивных образцов отраслевой продукции»³. Анализ полученных результатов, сравнение результатов компании с нормативными значениями и показателями конкурентов со схожими параметрами в отрасли. Проводится анализ способности компании создавать достаточное количество финансовых средств для покрытия своих обязательств, это включает в себя анализ отчета о движении денежных средств, структуры денежных потоков и коэффициент покрытия, для определения возможности компании вовремя обслуживать свои долговые обязательства. На основании полученных результатов делается вывод о степени финансовой устойчивости и платежеспособности компании, разрабатываются рекомендации и мероприятия по улучшению финансовых результатов и ликвидности на основе полученного анализа⁴. Стратегическое развитие компаний в российских регионах неизбежно связано с новыми технологиями и цифровыми инструментами, способными вывести предприятия на новый путь развития⁵.

¹ Базарова, Л. А. Менеджмент устойчивого развития компании / Л.А. Базарова. - М.: АСВ, 2022. - 372 с.

² Костромин П. А. Инновационная и научная деятельность как факторы управления устойчивым развитием организаций и территорий / П. А. Костромин // Экономика науки. – 2025. – № 2. – С. 41-50.

³ Агеев Н.О., Булавко О.А. Трансформационные аспекты стратегии развития промышленных корпораций // Вестник СГЭУ, №12 (242). 2024. С. 22-29URL: <https://prod-aws.londonstockexchange.com/discover/lseg/our-history> (дата обращения: 22.09.2025).

⁴ Нацыбулина А. К. Теоретические основы анализа и оценки финансовой деятельности компании // Трибуна ученого. 2019. №. 11. С. 197-213.

⁵ Наугольнова, И. А. Направления повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в эпоху цифровой экономики / И. А. Наугольнова, Е. А. Летунов // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 3. – С. 295-306. – DOI 10.18334/ide.4.3.119244. – EDN DFFWJH.

MODERN ANALYSIS AS A CONCEPTUAL BASIS FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF REGIONAL ENTERPRISES

© 2026 Bulavko Olga Aleksandrovna

Doctor of Economics, Professor
Samara State University of Economics
E-mail: Vikigor163@mail.ru

© 2026 Anisimov Pavel Alekseevich

Postgraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: Vikigor163@mail.ru

Keywords: modern analysis, strategic development, regional enterprises, analytical methods.

This article examines the key features of modern analysis as a conceptual basis for the strategic development of regional enterprises. According to some scholars, the set of analytical tools for studying enterprise performance combines a variety of approaches and instruments used to study and analyze the characteristics of an organization's activities. The choice of methodology should be based on the organization's goals, its characteristics, and process management requirements. Each of these methodologies proves effective and relevant depending on the specific needs and characteristics of the organization. All of them help improve processes, enhance quality and efficiency, manage risks, and ensure continuous improvement.

ИСЧЕРПАНИЕ ЭКСТЕНСИВНЫХ РЕЗЕРВОВ РАБОЧЕЙ СИЛЫ КАК ОГРАНИЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

© 2026 Ермоленко Дмитрий Игоревич*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: samdep@mail.ru

Ключевые слова: рабочая сила, безработица, занятость, производительность труда, человеческий капитал, Приволжский федеральный округ, интенсивное развитие, резервы рабочей силы.

В статье анализируется процесс исчерпания экстенсивных резервов рабочей силы в Приволжском федеральном округе. На основе данных Росстата за 2000–2024 гг. установлено, что совокупный показатель недоиспользования трудового потенциала сократился с 9,7% в 2010 г. до 2,6% в 2024 г. Выявлен парадокс одновременного роста уровня занятости и сокращения численности рабочей силы. Показано, что при безработице 1,9% дальнейшее экономическое развитие округа возможно преимущественно через повышение производительности труда, тогда как инвестиции организаций в обучение персонала составляют 0,2% от затрат на рабочую силу, что существенно ниже уровня развитых стран.

Проблема обеспеченности экономики трудовыми ресурсами приобретает особое значение в условиях демографического сжатия. Для промышленных регионов России все более значимым ограничителем экономического роста становится дефицит рабочей силы. Как отмечает Р.И. Капелюшников, российский рынок труда в последние годы демонстрирует беспрецедентное сочетание рекордно низкой безработицы и нарастающего дефицита кадров¹. В.Е. Гимпельсон указывает на то, что дефицит квалификаций и навыков приобретает структурный характер и не может быть преодолен без изменения модели инвестирования в человеческий капитал². Е.А. Кашепов подчеркивает, что в условиях демографического перехода экстенсивный путь развития, основанный на увеличении числа занятых, становится невозможным, и единственной альтернативой выступает рост производительности труда³. Данные положения определяют актуальность анализа степени исчерпания резервов рабочей силы в крупнейших промышленных макрорегионах страны.

Приволжский федеральный округ (ПФО) представляет собой один из крупнейших промышленных макрорегионов Российской Федерации, сосредоточивший автомобилестроение (АвтоВАЗ, КАМАЗ, УАЗ), нефтехимию (ТАИФ-НК, Куйбышевазот), оборонно-промышленный комплекс (Воткинский завод, Мотовилихинские заводы). Целью исследования является оценка степени исчерпания экстенсивных резервов рабочей силы ПФО и обоснование направлений перехода к интенсивной модели экономического развития.

* Научный руководитель – **Хмелева Галина Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, Самарский государственный экономический университет.

Эмпирическую базу исследования составили данные Росстата о численности рабочей силы, занятости, безработице, неполной занятости, обороте кадров и затратах организаций на рабочую силу за 2000–2024 гг. В качестве интегрального индикатора использован совокупный показатель недоиспользования рабочей силы, включающий безработицу по методологии МОТ, неполную занятость по инициативе работодателя и потенциальную рабочую силу.

За период 2017–2024 гг. численность рабочей силы ПФО (население в возрасте 15 лет и старше) уменьшилась с 15 266 до 14 652 тыс. человек. Абсолютная потеря составила 614 тыс. человек, или 4,0 %. Потери распределены неравномерно: Кировская область утратила 11,5 % рабочей силы, тогда как Республика Татарстан – лишь 0,3 %. Саратовская область оказалась единственным субъектом, продемонстрировавшим прирост (+2,0 %).

Одновременно с сокращением рабочей силы уровень безработицы в ПФО устойчиво снижался. За период 2000–2024 гг. безработица сократилась с 9,8 % до 1,9 %. На протяжении всего анализируемого периода ПФО демонстрирует показатели ниже среднероссийских, что обусловлено диверсифицированной структурой экономики округа, высокой долей обрабатывающей промышленности и развитой сетью средних городов (рис. 1).

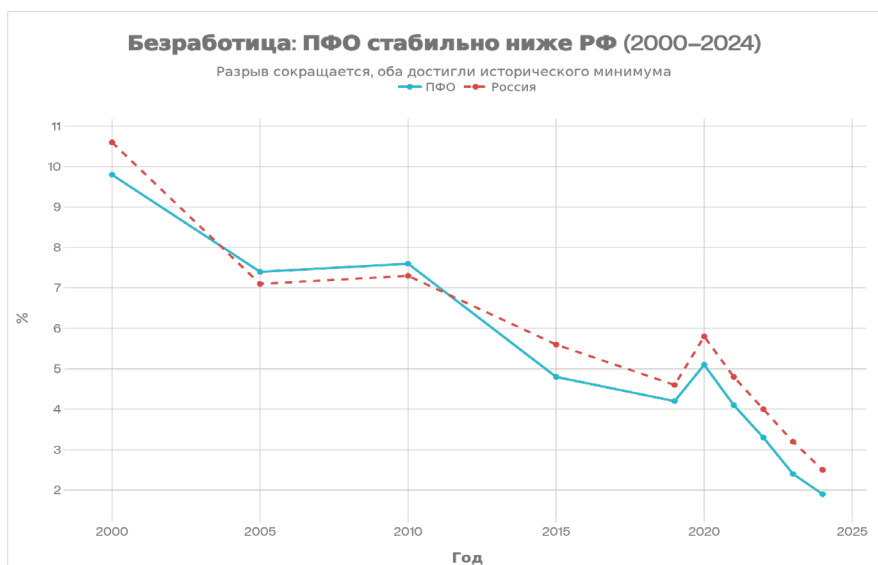


Рис. 1. Динамика безработицы: ПФО и Российская Федерация, 2000–2024 гг., %*

* По данным Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.03.2026).

В 2024 г. все 14 субъектов ПФО имеют уровень безработицы ниже 2,5 %, а в Нижегородская область (1,3 %) фактически достигла состояния технической полной занятости, при которой безработица носит исключительно фрикционный характер. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что рынок труда округа перешел из состояния избытка рабочей силы к ее дефициту.

На фоне сокращения численности населения и рабочей силы уровень занятости в ПФО устойчиво возрастает. Нижегородская область достигла 70,6 %, Самарская область – 69,1 %, Оренбургская область продемонстрировала прирост на 12,2 процентных пункта (с 56,2 % до 68,4 %). Рост занятости при сокращении населения обеспечивается рядом механизмов: вовлечением ранее экономически неактивного населения, повышением пенсионного возраста (реформа 2018 г., обеспечившая дополнительно порядка 200–250 тыс. чел. в ПФО), развитием самозанятости и платформенной экономики, сокращением теневого сектора, а также расширением промышленного производства в рамках импортозамещения 2022–2024 гг.

Совокупный показатель недоиспользования рабочей силы позволяет оценить полноту вовлечения трудового потенциала в экономику. Данный показатель включает не только безработных, но и лиц, желающих работать, однако не осуществляющих поиск занятости или не готовых приступить к ней немедленно (см. таблицу).

Совокупный показатель недоиспользования рабочей силы ПФО*

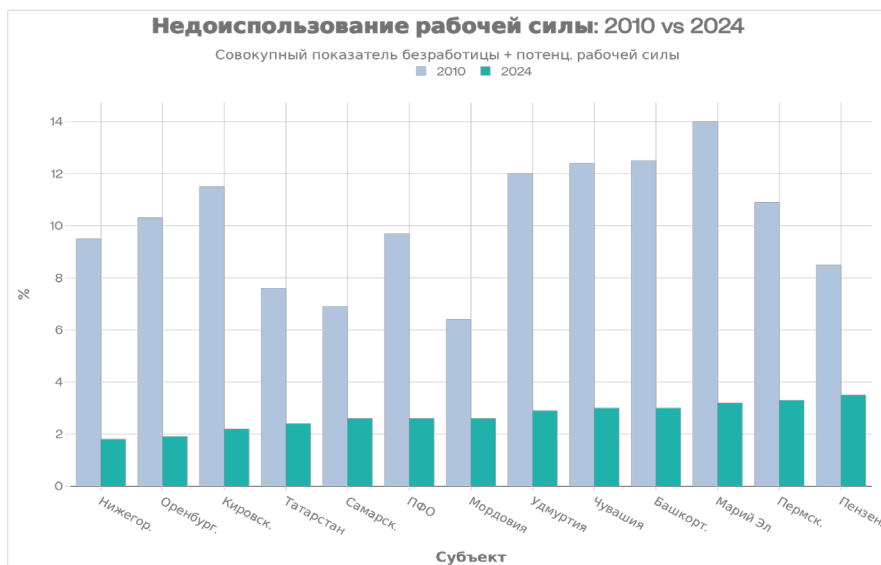
Год	Совокупный показатель, %	Безработица, %	Неполная занятость, %	Потенциальная рабочая сила, %
2010	9,7	5,5	3,0	1,2
2024	2,6	2,5	0,1	0,0

* Рассчитано по данным Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.03.2026).

Как следует из таблицы, в 2010 г. совокупный резерв рабочей силы составлял 9,7 %, то есть почти каждый десятый потенциальный работник не был задействован в экономике. К 2024 г. показатель сократился до 2,6 %, причем компоненты неполной занятости и потенциальной рабочей силы приблизились к нулевым значениям. Единственным компонентом резерва осталась фрикционная безработица (рис. 2).

Дополнительным свидетельством исчерпания резервов служит динамика неполной занятости по инициативе работодателя – индикатора скрытой безработицы, когда предприятия переводят работников на сокращенный рабочий день вместо увольнения. В целом по ПФО неполная занятость сократилась в 35 раз: с 69,6 тыс. чел. в 1 квартале 2017 г. до 2,0 тыс. чел. В 1 квартале 2024 г. Показательным примером является Самарская область, где два пика неполной занятости – 30,0 тыс. чел. в IV квартале 2016 г. при реструктуризации АвтоВАЗа и 15,1 тыс. чел. во II квартале 2022 г. при санкционном шоке – к 2024 г. полностью сгладились (0,07–0,45 тыс. чел. в квартал). Это означает, что даже «буферный» резерв, позволявший предприятиям удерживать избыточный персонал, исчерпан.

К 2023–2024 гг. интенсивность оборота кадров достигла максимума: ежегодно принимается 31,5 % и увольняется 31,8 % списочного состава крупных и средних организаций. Разрыв между приемом и увольнением впервые сократился до 0,3 процентного пункта, тогда как ранее он составлял 2–3 п.п. Одновременно после двадцати лет непрерывного снижения доля обрабатывающей промышленности в занятости начала возрастать (с 14,0 % до 14,4 %), что создает дополнительный спрос на квалифицированных рабочих и инженеров.



**Рис. 2. Совокупный показатель недоиспользования рабочей силы:
2010 г. и 2024 г. по субъектам ПФО, %***

* По данным Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.03.2026).

Средние заработные платы в обрабатывающей промышленности ПФО возросли на 25–35 % за 2022–2024 гг.⁴ Однако данный рост опережает динамику производительности труда, что создает инфляционное давление и снижает ценовую конкурентоспособность продукции. Структура занятости в Российской Федерации за 2000–2024 гг. претерпела существенные изменения. Доля сельского хозяйства сократилась с 13,9 % до 5,8 %, высвободив около 4,7 млн работников. Для ПФО, где расположены крупные аграрные регионы (Татарстан, Башкортостан, Оренбургская, Саратовская области), это означает необходимость переподготовки бывших сельских работников для промышленности и сферы услуг. Торговля стала крупнейшим сектором занятости (18,4 %), опередив промышленность. Для ПФО это означает, что промышленные предприятия конкурируют за кадры не только между собой, но и с торговыми сетями, маркетплейсами, сервисами доставки, предлагающими более гибкие условия труда.

Анализ структуры затрат организаций на рабочую силу позволяет выявить существенное ограничение для перехода к интенсивной модели развития. При росте абсолютных расходов на одного работника (с 1 276 до 90 059 руб./мес. за 1995–2021 гг.) качественная структура затрат практически не изменилась. Доля заработной платы составляет 76,4 %, расходы на профессиональное обучение – 0,2 %, расходы на обеспечение работников жильем – 0,1 %. В развитых странах доля расходов на обучение персонала составляет 3–5 % от затрат на рабочую силу, что в 15–25 раз превышает российский показатель. Для ПФО, промышленность которого переживает технологическую трансформацию, данный уровень инвестиций в человеческий капитал представляется недостаточным.

Жилищный вопрос также остается значимым барьером для привлечения кадров в моногорода. Расходы работодателей на обеспечение жильем сократились с 4,6 % в 1995 г. до 0,1 % в 2021 г., что фактически лишает данный инструмент привлечения и удержания кадров какого-либо практического значения. Успешным примером решения проблемы выступает ОЭЗ «Алабуга» (Республика Татарстан), где масштабное строительство арендного жилья для сотрудников и студентов доказало свою эффективность как инструмент преодоления кадрового дефицита и привлечения человеческого капитала.

Существенным является и разрыв по размеру предприятий. Крупные организации (свыше 1000 работников) расходуют 109 тыс. руб./мес. на одного работника, малые (до 50 чел.) – 64 тыс. руб. Разрыв в 1,7 раза является конкурентным преимуществом крупных предприятий ПФО (АвтоВАЗ, КАМАЗ, Роснефть) перед субъектами малого бизнеса в борьбе за кадры. Данное финансовое преимущество также позволяет крупным предприятиям активно инвестировать в дообучение персонала и создание корпоративных учебных центров. Для малого бизнеса, лишенного таких ресурсов, компенсацией должно стать развитие субсидируемых региональных программ переподготовки.

Дополнительным фактором, ограничивающим воспроизводство трудового потенциала, является дисбаланс между системой образования и потребностями экономики. 25,5 % выпускников высших учебных заведений и 39,3 % выпускников организаций среднего профессионального образования работают не по специальности. В машиностроении, являющемся одной из ключевых отраслей ПФО, доля непрофильного трудоустройства достигает 35,6 %. Среди причин данного явления следует отметить зарплатный разрыв: начальная заработная плата инженера-машиностроителя на промышленном предприятии ПФО составляет 35–50 тыс. руб., тогда как в IT-секторе – 50–80 тыс. руб. При этом IT-специальности демонстрируют уровень профильного трудоустройства 83,2 %, что свидетельствует об эффективности модели специализированных технологических кластеров (Иннополис в Татарстане, IT-Park Казань).

Таким образом, проведенный анализ позволяет констатировать, что ПФО практически исчерпал экстенсивные резервы рабочей силы. Совокупный показатель недоиспользования трудового потенциала сократился с 9,7 % до 2,6 %, компоненты неполной занятости и потенциальной рабочей силы приблизились к нулю, безработица достигла исторического минимума (2,5 %). В данных условиях экономическое развитие округа возможно преимущественно через повышение производительности труда. Однако инвестиции организаций в обучение персонала (0,2 % от затрат на рабочую силу) существенно ниже уровня развитых стран, а система образования не обеспечивает профильное трудоустройство до 39,3 % выпускников. Преодоление данных ограничений требует увеличения расходов на профессиональное обучение, Переобучения и повышения квалификации восстановления жилищных программ для предприятий моногородов и реформы системы целевого обучения с привязкой к конкретным предприятиям.

¹ Капельюшников Р.И. Российский рынок труда: парадоксы посткризисного развития // Вопросы экономики. 2023. № 7. С. 5–33.

² Гимпельсон В.Е. Дефицит квалификаций и навыков на рынке труда: недостаток предложения, ограничения спроса или ложные сигналы работодателей? // Вопросы экономики. 2024. № 3. С. 81–103.

³ Кашепов А.В. Рынок труда и политика занятости // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2. С. 8–23.

⁴ Росстат. Обследование рабочей силы. 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 27.03.2026).

⁵ Кузьминов Я.И., Фрумин И.Д. Двенадцать решений для нового образования. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 106 с.

EXHAUSTION OF EXTENSIVE LABOR FORCE RESERVES AS A CONSTRAINT ON REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT (CASE OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT)

© 2026 Ermolenko Dmitry Igorevich*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: samdep@mail.ru

Keywords: labor force, unemployment, employment, labor productivity, human capital, Volga Federal District, intensive development, labor reserves.

The article analyzes the process of exhaustion of extensive labor force reserves in the Volga Federal District. Based on Rosstat data for 2000–2024, it has been established that the aggregate indicator of labor underutilization decreased from 9.7 % in 2010 to 2.6 % in 2024. The paradox of simultaneous employment growth and labor force decline has been identified. It is shown that with unemployment at 1.9 %, further economic development of the district is possible primarily through increasing labor productivity, while organizations' investments in personnel training amount to 0.2 % of labor costs, which is significantly lower than in developed countries.

* Scientific adviser – **Khmeleva Galina Anatolievna**, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Кузьмин Андрей Михайлович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: andreikyzmin21@mail.ru

Ключевые слова: стратегические приоритеты, бюджетные расходы, бюджетная политика, Самарская область, стратегия социально-экономического развития, программно-целевое бюджетирование.

В статье рассматриваются стратегические приоритеты бюджетных расходов Самарской области в контексте реализации региональной стратегии социально-экономического развития на период до 2030 года. Анализируются целевые показатели, источники финансирования (собственные и привлеченные средства, бюджетные ассигнования), а также ключевые направления расходов: обеспечение экономического роста, повышение качества жизни населения и эффективности государственного управления. Обосновывается необходимость перехода от финансирования текущих нужд к программно-целевому бюджетированию с привлечением частного капитала и широким общественным участием.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности бюджетных расходов в условиях ограниченности финансовых ресурсов региональных бюджетов. Для Самарской области, как для одного из крупных промышленно развитых субъектов Российской Федерации, задача выбора стратегических приоритетов бюджетного финансирования приобретает особое значение. Несбалансированность расходных обязательств и реальных бюджетных возможностей требует внедрения механизмов, обеспечивающих концентрацию средств на ключевых направлениях социально-экономического развития.

Объектом исследования выступают бюджетные расходы Самарской области. Предметом – процесс формирования и реализации стратегических приоритетов бюджетных расходов в рамках региональной политики.

Цель статьи – обоснование направлений совершенствования управления приоритетами бюджетных расходов Самарской области на основе анализа действующей Стратегии социально-экономического развития региона на период до 2030 года. В статье рассматриваются цели, задачи и целевые показатели указанной Стратегии, анализируются источники финансирования и предлагаются подходы к повышению результативности бюджетной политики.

При разработке стратегии Самарской области в качестве нормативной базы использовались три документа федерального и окружного уровня: Концепция долгосрочного со-

* Научный руководитель – **Курникова Марина Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

циально-экономического развития РФ на период до 2020 года, Стратегия развития Приволжского федерального округа на период до 2020 года, а также прогноз социально-экономического развития РФ на период до 2030 года. Однако, несмотря на формальную согласованность, механизм учета вышестоящих документов в бюджетных приоритетах Самарской области оставался недостаточно прозрачным. В стратегии отсутствовало прямое сопоставление целевых показателей региона с показателями федерального прогноза, что затрудняло оценку того, насколько бюджетные расходы области действительно соответствуют долгосрочным приоритетам РФ.

Результативность реализации стратегии напрямую определяется уровнем взаимодействия региональных органов власти с институтами гражданского общества. Достижение поставленных целей возможно лишь при условии согласования бюджетных приоритетов с реальными потребностями населения. В этой связи разработка стратегии предполагает широкое общественное участие: любой гражданин или организация имеют право предложить инструменты по улучшению социальной сферы, экономики, экологии, культуры и инфраструктуры. Основным инструментом является стратегия социально-экономического развития Самарской области до 2036 года – это ключевой документ, определяющий долгосрочный вектор развития региона. По сути, это «дорожная карта», которая консолидирует цели, приоритеты и конкретные механизмы действий для органов власти, бизнеса и общества на ближайшие 15 лет.

Разработка стратегии осуществлялась министерством экономического развития и инвестиций Самарской области совместно с московской консалтинговой компанией «Стратеджи Партнерс Групп». В работе так же принимали участие исполнительные органы власти Самарской области и органы местного самоуправления в Самарской области, а так же широкий круг экспертов, представляющий крупные промышленные предприятия, малого и среднего бизнеса, вузов, целевых групп общественности.

Анализ стратегии социально-экономического развития Самарской области позволяет выделить три целевых блока: экономический рост, качество жизни населения и эффективность государственного управления. Формально они декларируются как равнозначные, однако бюджетная логика вынуждает расставить приоритеты иначе.

Во-первых, в блоке экономического роста ключевыми задачами заявлены повышение производительности труда, поддержка малого и среднего предпринимательства, рост инвестиционной активности, поддержка экспортеров и инновационных секторов. При этом обращает на себя внимание разнородность перечня: наряду с измеримыми показателями (производительность труда) присутствуют инструментальные формулировки («обеспечить доступ к профессиональным кадрам»). С точки зрения бюджетной политики, это означает, что часть задач является не самостоятельными целями, а ресурсными условиями. Наиболее значимым для региона следует признать задачу привлечения новых инвесторов, поскольку без нее остальные экономические цели (кроме повышения производительности внутри существующих предприятий) теряют финансовую основу.

Во-вторых, блок качества жизни включает создание высокопроизводительных рабочих мест, повышение доходов, развитие социальной инфраструктуры, улучшение экологии, туризм и санаторно-курортное лечение. Здесь заметен разрыв между масштабом заявленных целей и реальными бюджетными возможностями. Например, повышение доходов населения прямо не обеспечено конкретными расходными обязательствами региона (это

скорее результат экономического роста, а не самостоятельная мера). Задача «пересмотреть процессы управления профессиональными рисками» выглядит как заимствование из корпоративной практики и слабо коррелирует с бюджетными приоритетами. Напротив, развитие социальной инфраструктуры и благоустройство – традиционно «бюджетоемкие» направления, где область может демонстрировать измеримые результаты.

В-третьих, блок эффективности государственного управления сформулирован наиболее логично с точки зрения бюджетного анализа: наращивание доходной базы при сохранении баланса бюджета, повышение результативности бюджетных расходов, снижение административных барьеров. Показательно, что задача «обеспечить эффективные взаимодействия с органами местного самоуправления» сформулирована как процессная, без количественных индикаторов – это типичный недостаток многих региональных стратегий.

Отметим, что при декларируемом равенстве трех блоков фактическим стратегическим приоритетом бюджетных расходов Самарской области выступает экономический рост (особенно инвестиционная составляющая), поскольку именно он создает доходную базу для двух других блоков. В то же время задачи, связанные с качеством жизни, носят в значительной мере декларативный характер и не обеспечены четкими механизмами бюджетного финансирования. Перечисленные в блоке эффективности управления задачи по повышению результативности расходов и балансу бюджета являются необходимым условием, но не самостоятельной целью.

Для реализации перечисленных стратегических целей и задач закреплены основные направления социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года.



Рис. Стратегические направления развития региона*

* По данным платформы Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года.

В стратегии декларируется, что региональные цели, задачи и показатели согласованы с приоритетами Российской Федерации согласованы с приоритетами, целями, задачами и планируемыми показателями развития Российской Федерации. Однако, на момент разработки стратегии (2019 год) федеральная система целеполагания претерпевала изменения: утвержденные национальные проекты и майские указы 2018 года задавали новые приоритеты, тогда как стратегия Самарской области во многом опиралась на предшествующий программно-целевой каркас.

**Объемы инвестиций в основной капитал по источникам финансирования
в 2016 – 2030 годах***

Наименование показателя	Прогнозные значения показателя за период, млрд. рублей			
	2016 2020 годы	2021–2025 годы	2026–2030 годы	Итого за 2016– 2030 годы
Объем инвестиций в основной капитал, всего	1610	2764	4644	9018
В том числе:				
собственные средства	1064	1730	2744	5538
привлеченные средства	546	1034	1899	3479
Из них:				
кредиты банков и заемные средства других организаций	225	459	956	1640
инвестиции из-за рубежа	21	48	101	170
бюджетные средства	196	337	518	1051
Из них:				
федеральный бюджет	56	112	189	357
консолидированный бюджет	140	225	329	694
прочие привлеченные средства	104	190	324	618

* По данным приложения 6 к Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года

Анализ запланированных объемов и структуры инвестиций позволяет сделать несколько выводов о бюджетно-инвестиционной модели стратегии:

1. Прогнозируется резкая акселерация инвестиционной активности: объем капиталовложений должен вырасти с 1,6 трлн руб. в 2016–2020 гг. до 4,6 трлн руб. в 2026–2030 гг. (рост в 2,9 раза). Такой скачок предполагает существенное ускорение темпов ввода основных фондов во второй половине периода, что требует заблаговременного создания институциональных условий (снятие административных барьеров, подготовка проектов, доступ к длинным деньгам).

2. Заявленный объем собственных средств организаций (5,5 трлн руб. за 15 лет) выглядит как наиболее реалистичный ресурс, однако его доля в общем объеме инвестиций снижается с 67,5% (2016 г.) до 57,7% (2030 г.). Это означает, что предприятия постепенно исчерпывают внутренние источники накопления и вынуждены переходить к внешнему финансированию.

3. Рост доли банковских кредитов и заемных средств с 14,5% до 22% отражает объективный тренд: крупные инфраструктурные и промышленные проекты требуют «плеча» заемного капитала. Суммарный объем привлекаемых на возвратной основе средств превышает 1,6 трлн руб. Однако здесь возникает ключевой риск: реалистичность этих цифр зависит от ставок кредитования, готовности банков финансировать долгосрочные региональные проекты и кредитного качества заемщиков.

4. Бюджетные средства (федеральные и консолидированного бюджета) составляют лишь около 12% от общего объема инвестиций (1,05 трлн руб. из 9 трлн). Это подтверждает, что стратегия делает ставку не на прямое бюджетное финансирование, а на частные инвестиции (собственные + заемные средства организаций). Роль региона сводится к созданию условий, снижению рисков и, возможно, предоставлению гарантий под заемное финансирование.

При этом запланированная структура инвестиций является типичной для капиталоемкой региональной стратегии, и без механизмов государственно-частного партнерства и субсидирования процентных ставок достижение заявленных объемов заемного финансирования представляется рискованным.

Проведенный анализ Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, управление бюджетными расходами в регионе постепенно переходит от модели финансирования текущих потребностей к стратегическому бюджетированию, ориентированному на достижение конкретных целевых показателей. Приоритетными направлениями признаны: обеспечение экономического роста и конкурентоспособности, повышение качества жизни населения, а также рост эффективности деятельности региональных органов власти. Во-вторых, основным инвестиционным ресурсом остаются собственные средства организаций (5,5 трлн. руб. за 2016–2030 гг.), однако возрастает роль заемного финансирования – доля кредитов банков и заемных средств других организаций увеличится с 14,5% до 22% к 2030 году. Это отражает потребность в масштабных частных инвестициях, которые должны сопровождаться бюджетной поддержкой наиболее значимых проектов. В-третьих, успешная реализация стратегических приоритетов бюджетных расходов невозможна без системного взаимодействия региональных властей, бизнеса и гражданского общества. Только согласование бюджетных решений с общественными интересами и обеспечение прозрачности расходов способны повысить результативность бюджетной политики Самарской области.

Таким образом, дальнейшее совершенствование управления приоритетами бюджетных расходов должно идти по пути усиления программно-целевых методов, расширения механизмов государственно-частного партнерства и внедрения гибких инструментов реагирования на изменяющиеся экономические условия.

¹ Обновленная Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года. URL: https://economy.samregion.ru/programmy/strategy_programm/proekt_strategy/obnovlennaya-strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-samarskoy-oblasti-na-period-do-2030-goda/ (Дата обращения 20.05.2026)

² ПРИЛОЖЕНИЕ 6 к Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года. URL: https://economy.samregion.ru/programmy/strategy_programm/proekt_

strateg/obnovlennaya-strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-samarskoy-oblasti-na-period-do-2030-goda/ (Дата обращения 20.05.2026)

³ Бюджетный кодекс Российской Федерации (ред. от 28.12.2025, с изм. от 31.03.2026) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (Дата обращения 20.05.2026)

⁴ Министерство финансов Самарской области. URL: <https://minfin.samregion.ru/> (Дата обращения 20.05.2026)

⁵ Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш ; под редакцией М. П. Афанасьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва Юрайт, 2026. – 770 с. – (Высшее образование). URL: <https://urait.ru/bcode/589441> (дата обращения: 20.05.2026).

STRATEGIC PRIORITIES OF BUDGETARY EXPENDITURES OF THE SAMARA REGION

© 2026 Kuzmin Andrey Mikhailovich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: andreikyzmin21@mail.ru

Keywords: strategic priorities, budget expenditures, budget policy, Samara Region, socio-economic development strategy, program-targeted budgeting.

The article discusses the strategic priorities of the Samara Region's budget expenditures in the context of implementing the regional strategy for socio-economic development until 2030. It analyzes the target indicators, sources of financing (own and borrowed funds, and budget allocations), as well as the key areas of expenditure: ensuring economic growth, improving the quality of life for the population, and enhancing the efficiency of public administration. The article substantiates the need to transition from financing current needs to program-targeted budgeting with the involvement of private capital and broad public participation.

* Scientific adviser – **Kurnikova Marina Viktorovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ОТРАСЛЕВЫЕ СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ И ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНОВ РОССИИ В ПОСТСАНКЦИОННЫЙ ПЕРИОД

© 2026 Курникова Марина Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: mvkurnikova@gmail.com

Ключевые слова: структурные сдвиги, индекс Гатева, рыночный потенциал, адаптация, регионы России, обрабатывающая промышленность, конкурентоспособность, санкции.

Цель статьи – измерить глубину и направления отраслевых сдвигов в обрабатывающей промышленности регионов России в 2021–2024 гг. и выяснить, как эти сдвиги связаны с экспортными возможностями и способностью регионов приспосабливаться к новым условиям. С помощью индекса структурных сдвигов Гатева, расчета доли растущих отраслей и иных показателей выявлено, что глубокая перестройка произошла в основном в промышленно развитых регионах с высокой инвестиционной активностью; там увеличилась доля пищевой, химической промышленности и машиностроения. В то же время регионы, зависящие от экспорта сырья, почти не изменили структуру экономики и оказались в группе с низкой рыночной приспособляемостью, что говорит о рисках для их долгосрочной конкурентоспособности.

Анализ последствий санкций для региональной экономической науки¹ после 2022 г. осложнен закрытием с 2021 г. региональной таможенной статистики. В отсутствие прямых индикаторов внешнеэкономической деятельности производственная динамика обрабатывающих отраслей² становится главным источником информации о том, как регионы перестраивают свои рыночные позиции в постсанкционный период. Однако сам по себе объем промышленного выпуска не характеризует конкурентоспособность – в условиях разрыва глобальных цепочек важное значение приобретает способность региона быстро менять отраслевую структуру и перераспределять ресурсы между секторами с различным экспортным потенциалом³. Цель статьи – измерить интенсивность и векторы структурных сдвигов в регионах РФ за 2021–2024 гг. и, сопоставив их с независимо рассчитанными характеристиками экспортной ориентации и инвестиционного потенциала, определить, насколько глубокая отраслевая перестройка соотносится с предпосылками глобальной конкурентоспособности.

Расчеты выполнены на основе официальных данных Росстата по 78 субъектам РФ, по которым доступны полные данные об отраслевой структуре отгруженной продукции в разрезе видов деятельности раздела «Обрабатывающие производства» за 2021 и 2024 гг. Рыночный потенциал регионов оценен через четыре индикатора: экспортную емкость ВРП (Р-П-1), индексы географической и товарной диверсификации (Р-П-2, Р-П-3) и локализацию инвестиций в обрабатывающий сектор (Р-П-4). Адаптационная динамика измерена также четырьмя показателями: индексом структурных сдвигов Гатева (Р-А-1), коэффициентом опережения общероссийской динамики обработки (Р-А-2), отношением темпов ро-

ста обработки к добыче (Р-А-3) и долей «растущих» отраслей, увеличивших свой вес в промышленности региона (Р-А-4). Эти восемь индикаторов были приведены к сопоставимому виду с помощью минимаксной нормализации и взвешены энтропийным методом, который позволил учесть реальную дифференциацию регионов по каждому показателю (полученные веса приведены в таблице). Затем для каждого субъекта РФ были рассчитаны два сводных индекса – рыночного потенциала и адаптации. Разделив выборку по их медианным значениям, мы получили четыре квадранта, которые и представлены на рисунке.

Весовые коэффициенты и диапазоны значений индикаторов структурных сдвигов регионов РФ*

Индикатор	Вес	Минимальное значение (регион)	Максимальное значение (регион)
Индикаторы потенциала			
Р-П-1	0,55	4,59 (Республика Крым)	1675,71 (Калужская обл.)
Р-П-2 ^{*)}	0,03	406,23 (Кировская обл.)	9390,71 (Республика Саха (Якутия))
Р-П-3 ^{*)}	0,06	276,35 (Брянская обл.)	8134,48 (Калужская обл.)
Р-П-4	0,35	0 (Архангельская обл.)	3,63 (Калининградская обл.)
Индикаторы адаптации			
Р-А-1	0,43	0,008 (Ямало-Ненецкий АО)	0,815 (Хабаровский край)
Р-А-2 ^{*)}	0,12	0,93 (Калининградская обл.)	1,20 (Ярославская обл.)
Р-А-3	0,26	0,916 (Камчатский край)	1,317 (Республика Адыгея)
Р-А-4	0,19	7,2% (Камчатский край)	97,4% (Ханты-Мансийский АО)
Примечание: ^{*)} Для Р-П-2 и Р-П-3 использовано обратное преобразование, поскольку более низкие значения соответствуют более диверсифицированной структуре (географической и товарной соответственно), что интерпретируется как позитивный фактор; в таблице приведены исходные значения.			

* Рассчитано автором по данным Росстата (URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 22.02.2026)) и Ru-Stat (URL: <https://ru-stat.org/> (дата обращения: 22.02.2026)).

Распределение регионов по квадрантам (см. рисунок) оказалось заметно асимметричным: 17 из них попали в I квадрант (высокий потенциал / высокая адаптация), 21 – во II (низкий потенциал / высокая адаптация), 22 – в III (высокий потенциал / низкая адаптация) и 17 – в IV (низкий потенциал / низкая адаптация). Такое упрощенное распределение показывает, что многие территории с внушительной экспортной базой так и не смогли обеспечить глубокой структурной перестройки, тогда как ряд регионов со скромными исходными позициями, напротив, имели опережающую адаптацию.

Верхняя половина матрицы (квадранты I и II, всего 38 регионов) – это территории, где структурная перестройка состоялась, но механизмы ее запуска различаются. В квадрант I вошли 17 субъектов, у которых еще до санкционного шока была значительная экспортная база и высокая инвестиционная привлекательность обрабатывающего сектора, а в 2021–2024 гг. эти преимущества были усилены глубокими отраслевыми сдвигами. У всех таких регионов индекс Гатева превышает 0,4 (в Амурской области – 0,815), а доля растущих отраслей в большинстве случаев поднимается выше 70% (во Владимирской области – 82%). Географически это индустриальные регионы Центра (Владимирская, Калужская, Ря-

занская, Смоленская, Костромская области), Поволжья (Самарская, Кировская, Саратовская области, Удмуртия, Пермский край), Юга (Волгоградская, Ростовская области) и отдельные точки Урала, Сибири и Дальнего Востока (Курганская, Омская, Томская, Амурская области). Успех здесь держится на двух опорах: накопленной экспортной ориентации и масштабных вливаниях в обработку. Так, в Амурской области локализация инвестиций в обрабатывающий сектор почти втрое выше среднероссийского уровня, а Калужская область еще до 2022 г. входила в число лидеров по экспортной емкости ВРП. При этом главный двигатель – это опережающий рост обрабатывающих производств по сравнению с добычей и быстрое перераспределение ресурсов в несырьевые сектора: в лидирующих регионах (Владимирская, Кировская, Удмуртия) индекс Гатева фиксирует практически полную смену отраслевого профиля. Главный же двигатель – перераспределение ресурсов в пользу несырьевых секторов: повсеместно отмечен опережающий рост обработки по сравнению с добычей, а в лидерах (Владимирская, Кировская, Удмуртия) индекс Гатева свидетельствует о почти полной смене отраслевого профиля.

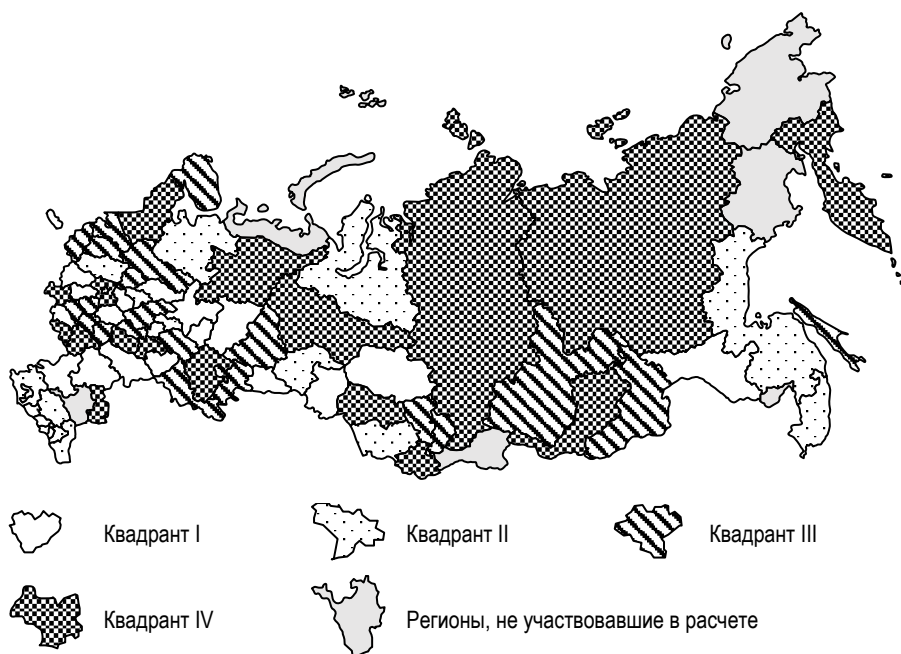


Рис. Распределение регионов России по сочетанию рыночного потенциала и интенсивности структурных сдвигов *

* Составлено автором по данным собственных расчетов.

Вторая группа (21 регион) добилась высокой адаптации, стартуя с гораздо более скромных позиций. Для большинства этих территорий – республик Северного Кавказа, Крыма, Адыгеи, Ставропольского края, Чувашии, Марий Эл – экспортная емкость ВРП

была минимальной, а инвестиционная локализация в обработку не превышала 0,5. Тем не менее именно здесь заметна наиболее энергичная перестройка: доля растущих отраслей в Кабардино-Балкарии достигает 90,8%, в Северной Осетии – 84,3%, в Ханты-Мансийском АО – 97,4% (при крайне низком индексе Гатева из-за монопродуктовой структуры). Высокие значения индекса структурных сдвигов (0,386 в Кабардино-Балкарии, 0,339 в Чечне, 0,295 в Архангельской области) сочетаются с опережающим ростом обработки: в Крыму и Ставропольском крае темпы обработки превышают динамику добычи более чем на четверть. Эта группа показывает, что даже при отсутствии значимого исходного рыночного потенциала активная структурная политика и переток ресурсов в пищевую, химическую промышленность и машиностроение способны быстро создавать новые конкурентные преимущества.

В нижней половине матрицы – регионы с явными признаками уязвимости внешнеэкономической деятельности в условиях санкций, всего 39 субъектов, природа отставания у которых различается. Третий квадрант (22 региона) соединяет две трудносовместимые характеристики: мощную экспортную базу и почти полное отсутствие структурных сдвигов. Здесь расположены крупнейшие металлургические центры (Липецкая, Вологодская, Челябинская области), угольные и нефтегазовые территории (Кемеровская, Сахалинская области, Хакасия, Иркутская область), а также Москва и Ленинградская область. Индекс Гатева у большинства из них не поднимается выше 0,08, доля растущих отраслей не дотягивает до 25%, а в Мурманской области и вовсе составляет 8,4%. Яркий случай – Кемеровская область: экспортная емкость довольно высока, но отраслевая структура практически не изменилась, и добыча по темпам роста по-прежнему опережает обработку. Иными словами, значительный рыночный потенциал здесь законсервирован, признаков обновления специализации не заметно.

Четвертый квадрант (17 регионов) просел по обоим измерениям: ни заметной экспортной базы, ни сколько-нибудь выраженных сдвигов. Среди них – аграрно-промышленный Центр (Белгородская, Брянская, Воронежская, Московская области), северные и дальневосточные территории (Карелия, Коми, Камчатка, Якутия), а также отдельные республики Поволжья и Урала. Экспортная емкость ВРП в этой группе почти везде ниже 200 единиц, инвестиционная локализация в обработку минимальна. Индекс Гатева не превышает 0,1 (в Воронежской области – 0,060), доля растущих отраслей держится в пределах 16%. Общее для обоих нижних квадрантов – неспособность перебросить ресурсы в сектора с более высокой добавленной стоимостью. При длительном сохранении внешних ограничений это создает угрозу постепенного утрачивания даже тех рыночных позиций, которые были накоплены в прошлом.

Проведенный анализ по укрупненным видам деятельности показывает следующую закономерность: в регионах, вошедших в верхние квадранты, прирост долей почти повсеместно сконцентрирован в трех секторах – пищевой промышленности, химическом комплексе и машиностроении. Например, во Владимирской области доля машиностроительных производств выросла более чем на треть, в Амурской области основной вклад дали пищевая переработка и химия, в Адыгее и Крыму – пищевая промышленность и производство стройматериалов. Напротив, в третьем и четвертом квадрантах отраслевая структура либо осталась неизменной (доминирование металлургии в Липецкой, Вологодской, Челябинской областях, добычи – в Кемеровской, Сахалинской, ХМАО), либо отмеченные точки

роста не повлияли на общий профиль. Такая направленность сдвигов – в пользу отраслей с более высокой добавленной стоимостью и более широкими возможностями для дифференциации продукта – свидетельствует, что постсанкционная перестройка не сводилась к простому импортозамещению, а объективно расширяла набор рыночных ниш⁴, доступных региону. Иными словами, регионы-лидеры адаптации не просто изменили пропорции – они качественно усложнили свою производственную структуру, что в условиях длительных внешних ограничений создает более прочную основу для удержания и расширения экспортных позиций⁵⁻⁶.

Таким образом, проведенное исследование позволяет утверждать, что в 2021–2024 гг. способность к отраслевой структурной перестройке превратилась в самостоятельный, не сводимый к масштабу накопленного экспортного потенциала фактор, определяющий внешнеэкономические перспективы региона⁷. Во-первых, лидерами по глубине сдвигов стали не сырьевые гиганты, а промышленно диверсифицированные территории с относительно высокой инвестиционной привлекательностью обрабатывающего сектора. Во-вторых, направления сдвигов указывают на последовательное расширение несырьевых секторов (пищевая, химическая, машиностроительная продукция), что формирует более устойчивую экспортную корзину. В-третьих, регионы, сохранившие инерционную отраслевую структуру, даже при мощной экспортной базе оказались в зоне повышенной уязвимости: низкая адаптационная динамика не позволяет им перераспределить ресурсы в пользу секторов с растущим внешним спросом. Ограничением работы остается использование производственных показателей как косвенных индикаторов внешнеэкономической специализации – вынужденная мера, обусловленная закрытием таможенной статистики. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эконометрическую проверку выявленных связей по мере появления новых данных, а также на включение в анализ институциональных и инфраструктурных факторов, способных ускорять или тормозить структурные сдвиги.

¹ Хмелева Г. А., Гришанин М. В., Рахмаков Д. А. Стрессоустойчивость экономики российских регионов в условиях санкций // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 8. С. 2067-2084. DOI 10.18334/ecsec.7.8.121589. EDN WMIWQT.

² Хмелева Г. А., Скреблов Н. И. Методический подход к оценке конкурентоспособности обрабатывающего сектора региона // т-Economy. 2024. Т. 17, № 6. С. 94-110. DOI 10.18721/JE.17606. EDN CQIBIL.

³ Нижегородов А. В., Курникова М. В. Сбалансированное развитие обрабатывающей промышленности макрорегиона в условиях новой индустриализации (на примере Приволжского федерального округа) // т-Economy. 2026. Т. 19, № 2. С. 106-127. DOI 10.18721/JE.19206. EDN NPEPSG.

⁴ Хмелева Г. А., Гусева М. С., Трухин А. С. Россия - КНР: потенциал развития машиностроения // Проблемы Дальнего Востока. 2025. № 3. С. 112-129. DOI 10.31857/S0131281225030082. EDN DWQFHZ.

⁵ Васин С. М., Гамидуллаева Л. А. Особенности проявления межрегионального схождения в долгосрочной динамике валового регионального продукта на душу населения субъектов РФ // Регионология. 2026. Т. 34, № 1(134). С. 78-99. DOI 10.15507/2413-1407.134.034.202601.078-099. EDN FTGLKV.

⁶ Гамидуллаева Л. А., Леонтьев А. М. Влияние инвестиционной политики и регионального лидерства на социально-экономическое развитие региона // Региональная экономика: теория и практика. 2026. Т. 24, № 2. С. 128-142. DOI 10.24891/jaqgbp. EDN JAQGBP.

⁷ Болгова Е. В., Мост Е. С., Карягин Т. С. Региональный контур рынка логистических услуг: инструментальный аспект мониторинга // Экономика и предпринимательство. 2026. № 1(186). С. 1267-1270. DOI 10.34925/EIP.2026.186.1.209. EDN YNVTTD.

SECTORAL STRUCTURAL SHIFTS AND GLOBAL COMPETITIVENESS OF RUSSIAN REGIONS IN THE POST-SANCTIONS PERIOD

© 2026 Kurnikova Marina Victorovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: mvkurnikova@gmail.com

Keywords: structural shifts, Gatev index, market potential, adaptation, Russian regions, manufacturing industry, competitiveness, sanctions.

The purpose of this paper is to measure the depth and direction of sectoral shifts in the manufacturing industry of Russian regions in 2021–2024 and to establish how these shifts relate to the regions' export capabilities and their ability to adapt to new conditions. Using the Gatev index of structural change, the share of growing industries, and other indicators, the study reveals that deep restructuring occurred mainly in industrially diversified regions with high investment activity, where the share of food processing, chemicals, and mechanical engineering increased. At the same time, regions heavily dependent on raw material exports barely altered their economic structure and fell into the group with low market adaptability, pointing to risks for their long-term competitiveness.

О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

© 2026 Меркеева Алина Викторовна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: merkeeva_alina@mail.ru

Ключевые слова: эффективность бюджетной политики, социально-экономическое развитие, финансовая устойчивость, валовой региональный продукт, среднедушевые денежные доходы населения.

Статья посвящена исследованию взаимосвязи между эффективностью бюджетной политики и социально-экономическим развитием региона в условиях внешних ограничений. Объектом исследования выступает бюджетная система Самарской области, а предметом – показатели финансовой устойчивости региона.

Актуальность исследования закономерностей между эффективностью бюджетной политики в регионе и уровнем социально-экономического развития территории обусловлена ключевой ролью региональных бюджетов в обеспечении устойчивого развития субъектов Российской Федерации⁴. В условиях макроэкономической нестабильности, внешних санкций и необходимости достижения национальных целей развития особенно важно понять, насколько результативно используются бюджетные ресурсы и как это отражается на ключевых показателях благосостояния населения, инвестиционной привлекательности и инфраструктурной оснащенности регионов⁵.

Эффективная бюджетная политика выступает не просто инструментом распределения финансовых потоков, но и стратегическим механизмом стимулирования экономического роста, сглаживания межрегиональной дифференциации и повышения качества жизни граждан. В то же время уровень социально-экономического развития региона формирует ресурсную базу для бюджетной политики: от него зависят налоговые поступления, возможности привлечения инвестиций и приоритеты расходования средств.

Расчет коэффициентов эффективности бюджетной политики Самарской области на основе статистических данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) представлен в таблице 1.

Анализ коэффициента базовой сбалансированности бюджета Самарской области за период 2020–2024 гг. показывает, что данный показатель, отражающий способность региона покрывать свои обязательства за счет имеющихся ресурсов, демонстрирует волнообразную динамику с пиком в 2021 году (0,90), последующим снижением до 0,84 в 2022–2023 гг. и восстановлением до 0,89 в 2024 году.

* Научный руководитель – **Репина Евгения Геннадьевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Таблица 1

Показатели эффективности бюджетной политики в Самарской области, 2020-2024 гг.*

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Коэффициент базовой сбалансированности бюджета	0,89	0,90	0,84	0,84	0,89
Коэффициент собственной сбалансированности бюджета	0,70	0,71	0,62	0,73	0,85
Уровень долговой нагрузки бюджета, %	27%	21%	28%	27%	18%

* По данным официального сайта Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области: официальный сайт. – Обновляется ежемесячно. – URL: <https://samarastat.gks.ru/employment> (дата обращения 27.05.2026).

Критерием сбалансированности бюджета считается значение коэффициента, близкое к 1. В данном случае, бюджет можно назвать сбалансированным с низкой вероятностью проблем с финансированием. Проведенный анализ выявил, что в 2020 году уровень сбалансированности (0,89) был вполне устойчивым. Уже в 2021 году заметно небольшое улучшение показателя (0,90), такой результат экономии или повышения доходов. Падение пришлось на 2022 год (до 0,84) вызвано тремя факторами: ростом обязательств, снижением доходов из-за санкций/ограничений и долговым бременем. Застой на отметке 0,84 в 2023 году указывает на отсутствие позитивных сдвигов. Подъем до 0,89 в 2024-м сигнализирует о восстановлении баланса. Исходя из этого, сбалансированность бюджета Самарской области является неустойчивой несмотря на то, что все рассматриваемые значения были ближе к эталонной модели.

Показатель 2020 года (0,70), который явно указывал на сильную зависимость региона от вышестоящих бюджетов, показал в 2021 году небольшое улучшение (0,71), но это ситуацию не меняет. Вследствие этого мы наблюдаем весьма плохой результат за весь период – 0,62 в 2022 году, а причиной этому является сокращение доходов, рост расходов на социалку и инфраструктуру, падение инвестиций. В 2023 году коэффициент поднялся до 0,73 за счет мер по увеличению налогов и контроля над издержками. Настоящий скачок случился в 2024 году, когда свое пиковое значение достигло 0,85, что говорит о значительном росте финансовой независимости.

Если подвести итог, то, несмотря на временный спад в 2022 году, регион сейчас все увереннее укрепляет свою финансовую самостоятельность, а межбюджетные трансферты теряют былое значение. Что называется, бюджетная стратегия действительно доказала свою эффективность.

В то же время, если смотреть на долговую нагрузку, тут картина не совсем равномерная: с 2020 по 2024 год показатели прыгали, и от среднего значения в 24% они заметно отличались. На старте, в 2020-м, было 27% - это довольно много, серьезная долговая нагрузка. А уже к 2021 году она снизилась до 21% - сказались и работа над долгами, и сокращение дефицита, и в целом более грамотное управление финансами.

Но уже к 2022 году ситуация ухудшилась. Показатель долговой нагрузки вырос до 28%, превывсив даже уровень 2020 года. Скорее всего, так сложилось из-за того, что региону пришлось активнее брать кредиты, чтобы покрывать текущие операционные расходы - сказались и экономические трудности, и снижение собственных доходов региона. В 2023

году коэффициент долговой нагрузки зафиксировался на отметке 27%, что свидетельствует о поддержании высокой долговой нагрузки, сопоставимой с начальным уровнем анализируемого периода.

Самая благоприятная динамика наблюдается в 2024 году, а именно уровень задолженности сократился до 18%, достигнув наименьшего значения за рассматриваемый период. Это подтверждает значительный рост финансовой стабильности Самарской области.

Уровень социально-экономического развития территории определяет ее потенциал и траекторию дальнейшего роста: состояние экономики, рынка труда, инфраструктуры и социальной сферы формирует основу для устойчивого развития региона (табл. 2). Чем выше уровень развития территории, тем значительнее ее ресурсные возможности – больше налоговых поступлений, шире перспективы привлечения инвестиций, отчетливее обозначены приоритетные направления для развития ⁶.

Таблица 2

Показатели социально-экономического развития Самарской области, 2020-2024 гг.*

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Валовой региональный продукт, млн. руб.	1 691 824,8	2 225 293,3	2 432 085,7	2 735 722,4	3 316 305,8
Среднедушевые денежные доходы населения, руб. в месяц	29 708	32 343	38 444	42 701	51 253

* По данным официального сайта Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области: официальный сайт. – Обновляется ежемесячно. – URL: <https://samarastat.gks.ru/employment> (дата обращения 27.05.2026).

Исходя изданных таблицы, можно увидеть, что анализ валового регионального продукта показывает устойчивую и хорошую динамику экономики региона. В 2020 году валовой региональный продукт сложился на уровне 1 691 824,8 миллиона рублей, а уже в 2021-м подскочил до 2 225 293,3 миллиона – это явно указывает на то, что экономическая активность начала восстанавливаться.

Дальше рост не остановился. В 2022 году ВРП добрался до отметки в 2 432 085,7 млн. рублей, а в 2023-м - уже до 2 735 722,4 млн. рублей. Такая динамика говорит о том, что промышленность, сельское хозяйство и сфера услуг развиваются стабильно, без серьезных сбоев. А в 2024 году случился уже настоящий рывок - ВРП составил 3 316 305,8 млн. рублей, это на 51% больше, чем в 2020 году. Такая динамика только подтверждает, что у территории высокий инвестиционный потенциал, да и экономические стратегии работают. На рост повлияло сразу несколько факторов. С одной стороны внутренние - обновление техники, развитие малого и среднего бизнеса, а с другой - внешние, вроде господдержки и федеральных вливаний. Что такое среднедушевые денежные доходы? Это средняя сумма денег, которая приходится на одного жителя региона в месяц. В 2020 году она была 29 708 рублей, и с тех пор показатель только рос. К 2024 году он вырос до 51 253 рублей - а это уже серьезный признак того, что жители региона стали жить лучше.

Если смотреть на период 2020-2021 годов, то здесь рост доходов был довольно спокойным (с 29 708 рублей до 32 343 рублей). Скорее всего, это объясняется тем, что экономика привыкала к новым внешним условиям, плюс подключились меры поддержки от государства. А начиная с 2022 года темпы пошли в гору - доходы выросли уже до 38 444 рублей, а это плюс 8 736 рублей к уровню 2020 года. И это уже явный сигнал того, что деловая активность оживает, зарплаты в ключевых отраслях растут и социально-экономическая стратегия дает свои плоды. В 2023 году среднедушевые доходы выросли до 42 701 рубля, и это лишний раз подтверждает, что тенденция к росту устойчивая. А самый высокий показатель зафиксировали в 2024 году (51 253 рубля). Получается, что по сравнению с 2020 годом доходы выросли на 58%, а если считать в рублях, то прибавили целых 21 545 рублей.

Полученные цифры говорят, что социально-экономическая обстановка в регионе стала лучше.

Укрепление покупательной способности граждан подстегивает внутренний потребительский спрос, что провоцирует экономическую экспансию и закладывает фундамент для стабильного долгосрочного прогресса территории. Следовательно, динамика благосостояния населения является ключевым маркером результативности проводимого регионального курса и базой для проектирования масштабных социальных и экономических инициатив.

Резюмируя результаты проведенного исследования, следует констатировать наличие непосредственной корреляции между результативностью бюджетной политики субъекта и темпами его социально-экономического прогресса. Изучение основных показателей, подтверждает грамотное распределение финансовых ресурсов и гармоничное состояние бюджетной системы Самарской области, что в свою очередь выступает фундаментальными условиями стабильного роста.

¹ Бюджетный кодекс Российской Федерации: от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025) - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 27.05.2026). - Текст: электронный.

² О бюджетном устройстве и бюджетном процессе в Самарской области: Закон Самарской области от 28 декабря 2005 № 235-ГД (с изменениями и дополнениями от 09.01.2025). - URL: <https://base.garant.ru/8321507/> (дата обращения 27.05.2026). - Текст: электронный.

³ Об областном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов: Закон Самарской области от 17 декабря 2024 № 115-ГД (с изменениями и дополнениями от 25.08.2025). - URL: <https://base.garant.ru/411134910/> (дата обращения 27.05.2026). - Текст: электронный.

⁴ Балынин И. В., Терехова Т. Б. О приоритетах бюджетной политики Российской Федерации в области расходов федерального бюджета на 2023–2025 гг. // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 1631–1650. – DOI: 10.18334/epp.13.5.117830. – Текст: непосредственный.

⁵ Дьячков В. Е., Ткаченко В. М. Бюджетная политика России при стабилизации экономического роста // Вестник науки. – 2022. – Т. 3, № 11 (56). – С. 15–20. – Текст: непосредственный.

⁶ Тишутина О. И., Тишутин А. А. Расходы региональных бюджетов на социальную сферу и их влияние на социально-экономическое положение субъектов РФ // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11 (часть 1). – С. 118–122. – DOI: 10.17513/vaael.3042. – Текст: непосредственный.

⁷ Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт. – Статистические данные по бюджету РФ и Самарской области. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 27.05.2026). – Текст: электронный.

ON SOME ASPECTS OF ASSESSING THE FINANCIAL STABILITY OF A REGION UNDER EXTERNAL CONSTRAINTS

© 2026 Merkeeva Alina Victorovna*

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: merkeeva_alina@mail.ru

Keywords: budget policy efficiency, socioeconomic development, financial stability, gross regional product, and average per capita monetary income.

The article is devoted to the study of the relationship between the effectiveness of budget policy and the socio-economic development of the region under conditions of external restrictions. The object of the study is the budget system of the Samara Region, and the subject is the indicators of the region's financial stability.

* Scientific adviser – **Repina Evgeniya Gennadiyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРОБЛЕМЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНЕ

УДК 334.722

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСТАВОК ЭТНИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

© 2026 Абдул Квадир Басират Олуватосин*

магистрант

Новосибирский государственный университет экономики и управления

E-mail: basiratoluwatonsinabdulquadir@gmail.com

Ключевые слова: импортозамещение, диаспорные рынки, малое предпринимательство, агропродовольственный сектор, региональная экономика.

В статье анализируются особенности организации поставок этнических продуктов питания для диаспорных рынков в регионах России. Выявлены ключевые проблемы логистики, координации и финансирования. Предложены меры поддержки малого предпринимательства в условиях импортозамещения. Сделаны выводы о необходимости сочетания неформальных механизмов координации с адресной государственной поддержкой.

За последние пять-семь лет число людей, принадлежащих к разным диаспорам, в России заметно выросло. Особенно быстро увеличивается африканская диаспора – в первую очередь за счет студентов и специалистов, которые приезжают учиться и остаются работать. По данным Министерства науки и высшего образования¹, а также аналитическим отчетам^{2,3}, численность африканской диаспоры в России превышает 35 тыс. студентов и продолжает расти.

Вместе с людьми приходят и их привычки, в том числе пищевые. Спрос на традиционные продукты – ямс, плантаны, специфические крупы и приправы – остается стабильным. Для многих выходцев из Африки возможность купить такие товары в Новосибирске или другом сибирском городе – это не просто вопрос питания, а способ сохранить связь с родной культурой и поддержать общение внутри своей общины.

Однако, несмотря на устойчивый спрос, организация поставок этнических продуктов в российские регионы сталкивается с серьезными трудностями. За пределами Москвы и Санкт-Петербурга такие цепочки поставок почти полностью неформальны. Малые предприниматели полагаются на личные связи, землячества и устные договоренности. Причины этого понятны: формальные логистические системы либо слишком дороги, либо во-

* Научный руководитель – **Капелюк Сергей Дмитриевич**, кандидат экономических наук, доцент, Новосибирский государственный университет экономики и управления.

обще недоступны, специализированной инфраструктуры (холодильные склады, сертифицированные посредники) не хватает, а импортные процедуры остаются сложными для небольших партий.

В условиях политики импортозамещения развитие локальных предпринимательских инициатив в сфере поставок этнической продукции приобретает особую значимость. Однако существующие организационные и институциональные ограничения затрудняют эффективное функционирование таких поставок.

Целью исследования является анализ проблем организации поставок этнических продуктов питания в региональных рынках России и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Анализ практики функционирования диаспорных рынков позволяет выделить ряд ключевых проблем организации поставок. К числу таких проблем относятся логистические ограничения, координационные трудности и финансовые барьеры.

Логистические ограничения проявляются в значительной продолжительности поставок, которая может достигать 30–45 дней, что снижает оборачиваемость продукции и увеличивает риски потерь. Высокая зависимость от посредников и фрагментированность логистических цепочек также усложняют процесс доставки. Согласно теории транзакционных издержек⁴, в условиях неопределенности и удаленности партнеров формальные контракты становятся дорогими и неэффективными, что вынуждает предпринимателей полагаться на устные договоренности.

Проблемы координации связаны с отсутствием формализованных договорных отношений, вследствие чего взаимодействие между участниками цепочки поставок строится на основе доверия и личных связей. Это приводит к асимметрии информации, несогласованности действий и повышенной вероятности сбоев. Концепция социальной укорененности⁵ объясняет, почему личные связи и диаспорские сети становятся основными каналами доверия. Как отмечает Норт⁶, в институционально слабой среде неформальные нормы часто заменяют формальные правила.

Финансовые ограничения. Малые предприниматели из диаспоры редко имеют доступ к банковским кредитам – у них нет залогов, формальной отчетности и кредитной истории. Оборотные средства формируются из личных сбережений или займов у родственников и земляков. Специализированных микрофинансовых продуктов для таких проектов практически не существует.

Все три группы проблем тесно связаны. Согласно теории транзакционных издержек⁴ и теории неформальных институтов⁶, доминирование доверительных механизмов координации – это не столько выбор, сколько вынужденная реакция на слабость формальных институтов и высокую стоимость легальных операций.

Рассмотрим типичную цепочку поставок африканских продуктов в Новосибирск. Импортёр (часто выходец из Нигерии или Ганы) договаривается с поставщиком на родине через земляческие сети – обычно после рекомендации от общего знакомого. Товар отправляется морем через порт Лагос или Tema, затем проходит таможенное оформление в Москве (что может занять от 7 до 20 дней), и только потом доставляется в Новосибирск железнодорожным или автомобильным транспортом. Весь цикл от заказа до получения товара занимает от 30 до 45 дней.

Ключевые узкие места: долгое ожидание консолидации груза в африканском порту, непрозрачность таможенных процедур в России и полное отсутствие договорной ответственности за задержки. Один из опрошенных предпринимателей рассказал: «Мы отправили контейнер с сушеной рыбой из Ганы в феврале, а получили только в апреле. Таможня попросила дополнительные сертификаты, о которых нас никто не предупреждал. Поставщик развел руками – он же не знал».

По оценкам участников рынка, до 20–30% потерь связано с порчей продукции вследствие нарушения температурного режима и простоев на границе. Крупные логистические компании редко работают с малыми партиями, поэтому предприниматели вынуждены обращаться к частным экспедиторам, чья надежность проверяется преимущественно через репутацию в диаспоре^{4,5}.

Проблемы, с которыми сталкиваются малые предприятия при поставках этнических продуктов, можно свести в таблицу:

Основные проблемы и возможные способы их решения*

Проблема	Характер проявления	Возможное решение
Логистическая	Длительные сроки доставки (30–45 дней), высокая зависимость от посредников	Развитие региональных распределительных центров, субсидирование части транспортных расходов
Координационная	Асимметрия информации, отсутствие формальных контрактов	Цифровые платформы для обмена данными, обучающие программы
Финансовая	Отсутствие залогов и кредитной истории, высокие издержки	Микрофинансовые продукты для диаспорных предпринимателей, гарантийные фонды

* Составлено автором на основе интервью с предпринимателями.

На основе проведенного анализа предлагаются направления совершенствования организации поставок. В числе таких мер выделяется информационная поддержка, включающая создание цифровых платформ для обмена информацией о поставщиках, логистических маршрутах и требованиях к сертификации, а также проведение обучающих программ для предпринимателей.

Развитие логистической инфраструктуры – еще одна мера, которая реально может помочь. Имеет смысл создавать распределительные центры и давать малым предпринимателям льготный доступ к складским помещениям. По оценкам участников рынка, это может сократить время доставки на 20–30% и заметно снизить издержки^{7,8}. Кроме того, стоит рассмотреть вопрос о субсидировании части транспортных расходов для тех малых предприятий, которые ввозят социально значимые продукты – например, традиционные крупы и овощи, востребованные диаспорой.

Финансовая поддержка. Здесь нужно расширять доступ к финансовым ресурсам. В частности, полезно разработать специализированные микрофинансовые продукты с минимальным пакетом документов и поручительством диаспорных объединений. Также могли бы помочь гранты на первый закуп товара (скажем, до 300 тыс. рублей) и гарантийные фонды, которые страховали бы риски первых контрактов⁹. Без такой поддержки начинающие предприниматели так и будут зависеть от личных сбережений и неформальных займов.

Кроме того, на региональном уровне стоило бы создать координационные механизмы – например, рабочую группу при Совете по развитию малого и среднего бизнеса, в которую вошли бы сами предприниматели, представители диаспор, логисты и чиновники. Такая группа смогла бы оперативно реагировать на возникающие проблемы и предлагать конкретные, а не декларативные решения.

Следует признать, что данное исследование носит концептуальный характер и основано на ограниченном числе экспертных интервью (всего шесть предпринимателей в Новосибирске). Полученные выводы нуждаются в эмпирической проверке на более широкой выборке и в других регионах. Кроме того, мы не проводили количественных оценок эффективности предлагаемых мер – это отдельная задача для будущих исследований.

Тем не менее, предложенная классификация проблем и мер поддержки может служить отправной точкой для региональных властей, которые хотят адресно помогать малому бизнесу в сфере диаспорной торговли. В дальнейшем было бы полезно провести сравнительный анализ практик в разных регионах России (например, в Москве, Новосибирске и Владивостоке) и оценить, как различаются логистические модели в зависимости от транспортной доступности и состава диаспоры.

Таким образом, организация поставок этнических продуктов питания в регионах России характеризуется высокой степенью неформальности и наличием значительных организационных ограничений. Несмотря на устойчивый спрос, существующие проблемы логистики, координации и финансирования сдерживают развитие данного сегмента.

Сочетание неформальных механизмов координации (доверие, репутация, земляческие сети) с инструментами государственной поддержки – информационной, логистической и финансовой – способно заметно повысить эффективность поставок. При этом важно, чтобы меры были адресными и простыми в применении, без излишней бюрократии.

Результаты этого исследования могут пригодиться тем, кто на региональном уровне разрабатывает меры поддержки малого бизнеса, особенно если речь идет о предпринимателях из диаспор. Предложенные здесь рекомендации стоит учитывать при формировании программ развития малого и среднего предпринимательства в Новосибирской области и других регионах России.

¹ Министерство науки и высшего образования РФ. Статистика численности иностранных студентов в российских вузах. – М., 2025.

² Абрамова И.О., Фитуни Л.Л. Африка в современной мировой экономике. – М.: Институт Африки РАН, 2020. – 304 с.

³ Доклад о развитии российско-африканского сотрудничества в АПК / РСПП. – М., 2024. – 98 с.

⁴ Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

⁵ Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91, No. 3. P. 481–510.

⁶ North D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.

⁷ Levy D.L. Lean Production in an International Supply Chain // *MIT Sloan Management Review*. 1997. Vol. 38, No. 2. P. 94–102.

⁸ Christopher M., Peck H. Building the resilient supply chain // *The International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15, No. 2. P. 1–14.

ORGANIZATION OF ETHNIC FOOD SUPPLIES IN RUSSIAN REGIONS UNDER IMPORT SUBSTITUTION

© 2026 Abdul Quadir Basirat Oluwatosin*

Undergraduate student

Novosibirsk State University of Economics and Management

E-mail: basiratoluwatosinabdulquadir@gmail.com

Keywords: import substitution, diaspora markets, small business, agri-food sector, regional economy.

The article analyzes the organization of ethnic food supply chains in Russian regions. Key challenges related to logistics, coordination, and financing are identified. The study proposes measures to support small businesses and improve supply efficiency under conditions of import substitution. The findings can be used in regional policy development for diaspora entrepreneurship.

* Scientific adviser – **Kapelyuk Sergey Dmitrievich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Novosibirsk State University of Economics and Management.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

© 2026 Агаева Лилия Кябировна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Liliya.agueva@yandex.ru

© 2026 Хрущев Владислав Игоревич

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: 89171480147@mail.ru

Ключевые слова: импортозамещение, региональная экономика, критический импорт, селективная политика, санкции.

В статье обоснована необходимость перехода от универсальных мер поддержки импортозамещения к селективной региональной политике, опирающейся на идентификацию критического импорта и потенциала каждого субъекта РФ. На основе триединой системы индикаторов – количества проектов, объема инвестиций и прироста выпуска – проведен эмпирический анализ данных по пяти регионам, подтвердивший, что адресная поддержка дает измеримые производственные результаты. Предложенный методический подход может быть масштабирован на все федеральные округа для мониторинга эффективности и корректировки региональных программ импортозамещения.

Политика импортозамещения в Российской Федерации прошла сложный путь от комплекса антикризисных мер, принятых в 2014 году в ответ на первые санкционные ограничения, до статуса стратегического приоритета, определяющего контуры технологического суверенитета страны. Сегодня, в условиях беспрецедентного санкционного давления и фрагментации глобальных производственных цепочек, задача замещения критического импорта приобрела не только макроэкономическое, но и ярко выраженное региональное измерение. Субъекты Федерации существенно различаются по стартовым условиям: одни располагают диверсифицированной промышленностью и мощными научно-техническими заделами, другие – узкоспециализированы и критически зависят от поставок из-за рубежа. Между тем, действующие нормативно закреплённые универсальные меры поддержки все чаще становятся объектом обоснованной критики. Они не учитывают эту глубокую дифференциацию, что ведет к распылению бюджетных средств и недостаточной результативности в регионах с наиболее острой импортозависимостью. Современные научные исследования единодушно обосновывают необходимость перехода от фронтальных инструментов к селективным, дифференцированным моделям, которые учитывают структуру критического импорта, отраслевую специализацию и инновационный потенциал каждого конкретного субъекта РФ. Цель настоящей работы – представить методический подход к оценке результативности импортозамещения на региональном уровне, опирающийся на

реальные, верифицируемые статистические индикаторы, и подтвердить его практическую применимость на данных официальных источников за 2023–2024 гг.

Ключевые теоретические и эмпирические аргументы в пользу селективной политики содержатся в новейших публикациях. Ельшин Л.А. с соавторами¹ на обширном материале Приволжского федерального округа не просто констатировали высокую импортозависимость, но и ввели понятие ее пороговых значений, превышение которых создает прямую угрозу устойчивости региональной экономической системы. Проведенный ими структурный анализ поставок из недружественных стран позволил идентифицировать критические товарные группы: фармацевтика с долей импорта до 65%, машиностроение – до 55%, авиакосмические компоненты – до 70%. Именно эти цифры стали ориентиром для адресной поддержки. Хашир Б.О., Удовик Е.Э., Швецова И.Н. и Кузьменко Н.И.² разработали интегральный индекс устойчивости региона к санкционному давлению, который агрегирует показатели внешнеторговой уязвимости и позволяет ранжировать субъекты Федерации по степени риска. Предложенная ими методика не только диагностирует текущее состояние, но и предлагает конкретные контрмеры – прежде всего, планомерную переориентацию экспортно-импортных потоков на страны СНГ и БРИКС. В свою очередь, Ляскова Е.А. и Антипин М.В.³ вписали импортозамещение в более широкий контекст целей устойчивого развития, предложили авторское определение этого процесса как инструмента гармонизации экономического роста и разработали поэтапный механизм дифференцированного управления, подчеркнув, что без учета региональной специфики достижение долгосрочных целей невозможно.

Особую ценность для нашего исследования представляют работы, фокусирующиеся на типологии регионов и моделях государственного регулирования. Вахитов М.Р.⁴ на примере ПФО построил оригинальную классификацию, выделив регионы-доноры и регионы-акцепторы интеллектуального капитала, а также конкурентоспособные, перспективные и формирующиеся мезосистемы. Для каждого класса он рекомендовал специфическую модель регулирования: пропульсивную – для лидеров, способных генерировать инновации; стабилизирующую – для территорий со средним потенциалом; и поддерживающую – для регионов, нуждающихся в точечной помощи. Литвиненко И.Л., Репкина О.Б. и Хомерики В.К.⁵ развили пирамидальный принцип вовлечения регионов в процессы импортозамещения, суть которого заключается в опоре на действующую отраслевую специализацию и поэтапном наращивании компетенций от простого замещения к экспортно ориентированному развитию. На конкретном примере Самарской области Тюкавкин Н.М. и Анисимова В.Ю.⁶ ввели и апробировали понятие «инновационного превосходства отечественной продукции-аналога», продемонстрировав, что предприятия региона реализуют как минимум три различные траектории импортозамещения в зависимости от уровня технологической оснащенности и доступа к ресурсам. Чистякова О.В. и Залуцкая Н.С.⁷ показали, что важнейшим драйвером локализации является субконтракция, особенно в рамках региональных машиностроительных кластеров, где крупные подрядчики способны загрузить малые и средние предприятия заказами на комплектующие. Проблемы собственно машиностроительного комплекса – высокий износ основных фондов, дефицит современного оборудования, зависимость от импортных технологий – были всесторонне освещены Веселовским М.Я., Федотовым А.В. и соавторами⁸, которые подчеркнули необходимость модернизации производств как базового условия эффективного импортозамещения. Нако-

нец, Попова И.Н. и Сергеева Т.Л.⁹ систематизировали весь спектр системных рисков, сопровождающих политику импортозамещения: от снижения качества продукции вследствие ослабления конкуренции и роста издержек до коррупционных угроз и нецелевого расходования бюджетных субсидий. Авторы предложили направления совершенствования политики, включая развитие нормативной базы, инфраструктуры поддержки и механизмов общественного контроля.

Синтез перечисленных подходов позволяет утверждать, что валидная оценка эффективности регионального импортозамещения требует одновременного учета трех групп индикаторов: производственной динамики (темпы роста выпуска в импортозависимых отраслях), инвестиционной активности (объем и структура капиталовложений) и уровня импортозависимости (доля критического импорта в потреблении). При этом принципиально важно, чтобы количественные показатели были верифицируемыми и опирались на открытые официальные данные, что обеспечивает прозрачность и воспроизводимость анализа. Именно на такой триединой методологической основе построено наше эмпирическое исследование.

Для проверки теоретических положений мы отобрали пять субъектов Российской Федерации, по которым в 2023–2024 гг. имеются полные сопоставимые данные, позволяющие рассчитать три обозначенные метрики. В выборку вошли регионы с различной отраслевой структурой и уровнем инвестиционной привлекательности: Московская область как признанный лидер по числу проектов и инновационному потенциалу; Саратовская область, демонстрирующая успехи в замещении номенклатуры критических изделий при относительно скромном бюджете; Республика Татарстан с мощным нефтехимическим и фармацевтическим кластерами; Краснодарский край, активно развивающий импортозамещение в агропромышленном комплексе и пищевой промышленности; и Свердловская область – один из центров тяжелого машиностроения и оборонно-промышленного комплекса.

Информационной базой послужили: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС), официальные пресс-релизы и годовые отчеты региональных органов исполнительной власти (министерств промышленности и экономического развития Московской, Саратовской, Свердловской областей, Республики Татарстан, Краснодарского края), данные опроса более 1000 крупных и средних промышленных предприятий, проведенного Центром конъюнктурных исследований ИСИЭЗ ВШЭ и опубликованного в газете «Коммерсантъ» 26 апреля 2024 г., а также сводки Минпромторга России. Собранные показатели сведены в таблицу.

Эмпирические данные наглядно подтверждают тезис о высокой региональной неоднородности процессов импортозамещения. Московская область предсказуемо лидирует по абсолютному числу проектов и объему привлеченных инвестиций, опираясь на мощный диверсифицированный промышленный комплекс и развитую инновационную инфраструктуру. Однако качественные прорывы демонстрируют и другие субъекты, чей опыт особенно ценен для тиражирования. Так, Республика Татарстан при вдвое меньшем, чем у Подмосковья, количестве проектов достигла максимального в выборке производственного эффекта (+14,7%), что стало результатом целенаправленной концентрации ресурсов на фармацевтике – отрасли, где зависимость от импорта из недружественных стран, по данным¹, достигала критических 65%. Этот пример блестяще иллюстрирует действенность

селективного подхода, при котором ограниченные административные и финансовые ресурсы направляются в точки наибольшей уязвимости и одновременно наибольшего мультипликативного эффекта.

**Реальные показатели реализации политики импортозамещения
в отдельных регионах РФ (2023–2024 гг.)**

Регион	Количество поддержанных проектов импортозамещения (ед.)	Накопленный объем инвестиций, млрд руб.	Прирост выпуска импортозамещающей продукции в 2023 г., %
Московская область	274	64,7	+11,2
Саратовская область	160	8,5	+7,0
Республика Татарстан	82	49,3	+14,7
Краснодарский край	54	12,1	+8,3
Свердловская область	72	31,6	+6,8

Не менее показателен кейс Саратовской области. При самом скромном в выборке бюджете (8,5 млрд руб.) региону удалось заместить широчайшую номенклатуру из 160 позиций, что стало возможным благодаря точному фокусу на критических товарных группах, соответствующих профилю области (химическая продукция, компоненты для АПК, отдельные виды машиностроительных изделий). Этот результат хорошо согласуется с поддерживаемой моделью государственного регулирования, предложенной в работе⁴ именно для регионов такого типа: не претендуя на роль технологического лидера, они способны эффективно решать задачи точечного замещения при условии адресной федеральной и региональной поддержки.

Свердловская область, наряду с Челябинской, демонстрирует устойчивый, хотя и несколько более умеренный прирост (+6,8%) в традиционных секторах тяжелого машиностроения и металлургии. Это отражает глубинные структурные особенности: высокая доля импортных комплектующих и значительный износ основных фондов, о чем предупреждали Веселовский М.Я. и соавторы⁸, сдерживают темпы импортозамещения даже при солидных инвестициях. В таких регионах селективная политика должна быть дополнена мерами по технологической модернизации и развитию субконтракта, как это аргументировано в статье⁷.

Общероссийский опрос промышленных предприятий, проведенный ИСИЭЗ ВШЭ в 2024 г., зафиксировал, что 36% компаний ускорили процессы импортозамещения, причем наиболее активно – в высокотехнологичных секторах: производство компьютеров (51% предприятий), электрооборудования (47%) и лекарственных средств (47%). Эти цифры хорошо коррелируют с региональной статистикой, особенно по Татарстану и Московской области, и служат дополнительным подтверждением того, что селективная политика, адаптированная к структуре критического импорта конкретного субъекта, дает измеримые результаты. Вместе с тем, как справедливо отмечают Попова И.Н. и Сергеева Т.Л.⁹, стремительное импортозамещение несет и системные риски: снижение качества продукции из-за ослабления конкуренции, рост издержек и цен, коррупционные угрозы при распределении субсидий. Минимизация этих рисков требует прозрачности механизмов государ-

ственной поддержки, независимого мониторинга качества замещающей продукции и жесткой привязки финансирования к достижению конкретных производственных показателей.

Таким образом, полученные результаты позволяют утверждать, что оценка эффективности регионального импортозамещения должна опираться исключительно на проверяемые официальные источники и охватывать три ключевые метрики: количество реализуемых проектов, объем инвестиций и прирост выпуска продукции в импортозависимых отраслях. Добавление четвертого компонента – интегрального индекса устойчивости к санкционному давлению, разработанного в статье², – способно существенно углубить анализ, переведав его из плоскости констатации успехов в плоскость идентификации остаточных зон уязвимости. Проведенный срез по данным 2023–2024 гг. убедительно демонстрирует, что селективная политика, адаптированная к структуре критического импорта каждого субъекта, приносит измеримые производственные и инвестиционные результаты. Лидеры (Московская область, Татарстан) сочетают масштаб проектов с высокими темпами прироста, тогда как регионы с меньшим бюджетным потенциалом (Саратовская область) добиваются значимых успехов за счет точного фокуса на критических товарных позициях. Предложенный методический подход может быть масштабирован на все федеральные округа при условии регулярной публикации регионами полных статистических форм и внедрения единой системы мониторинга региональных планов импортозамещения. Практическая значимость работы состоит в возможности ее использования органами исполнительной власти при корректировке действующих программ и распределении мер государственной поддержки на подлинно доказательной основе.

¹ Ельшин Л.А., Мингазова Ю.Г., Савушкин М.В., Мингулов А.М. Селективные подходы к определению механизмов реализации политики импортозамещения на региональном уровне // Теоретическая и прикладная экономика. – 2023. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/selektivnyye-podhody-k-opredeleniyu-mehanizmov-realizatsii-politiki-importozamescheniya-na-regionalnom-urovne>.

² Хашир Б.О., Удовик Е.Э., Швецова И.Н., Кузьменко Н.И. Устойчивость региональных хозяйственных систем в условиях санкционных ограничений внешнеэкономической деятельности // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivost-regionalnyh-hozyaystvennyh-sistem-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti>.

³ Лясковская Е.А., Антипин М.В. Процессы импортозамещения в управлении устойчивым развитием // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessy-importozamescheniya-v-upravlenii-ustoychivym-razvitiem>.

⁴ Вахитов М.Р. Обоснование дифференцированного подхода к государственному регулированию экономического развития регионов в контексте импортозамещения // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2026. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-differentsirovannogo-podhoda-k-gosudarstvennomu-regulirovaniyu-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-v-kontekste>.

⁵ Литвиненко И.Л., Репкина О.Б., Хомерики В.К. К вопросу о вовлечении экономик регионов в процессы импортозамещения // Вестник евразийской науки. – 2024. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ovovlechenii-ekonomik-regionov-v-protsessy-importozamescheniya>.

⁶ Тюкавкин Н.М., Анисимова В.Ю. Региональные модели процессов импортозамещения в условиях современных экономических реалий (на примере Самарской области) // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-modeli>.

protsestsovo-importozamescheniya-v-usloviyah-sovremennyh-ekonomicheskikh-realiy-na-primere-samarskoy-oblasti.

⁷ Чистякова О.В., Залуцкая Н.С. Субконтрактация как способ активизации производства в регионах России в условиях импортозамещения // *Baikal Research Journal*. – 2022. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/subkontraktatsiya-kak-sposob-aktivizatsii-proizvodstva-v-regionah-rossii-v-usloviyah-importozamescheniya>.

⁸ Веселовский М.Я., Федотов А.В., Фатдаков Р.В., Усатова Л.В. Проблемы развития регионального машиностроения в контексте необходимости импортозамещения // *Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика*. – 2023. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-regionalnogo-mashinostroeniya-v-kontekste-neobhodimosti-importozamescheniya>.

⁹ Попова И.Н., Сергеева Т.Л. Импортозамещение в современной России: проблемы и перспективы // *Beneficium*. – 2022. – № 2 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/importozameschenie-v-sovremennoy-rossii-problemy-i-perspektivy>.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF IMPORT SUBSTITUTION AT THE REGIONAL LEVEL

© 2026 Agaeva Liliya Kyabirovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: Liliya.agaeva@yandex.ru

© 2026 Khrushchev Vladislav Igorevich

Postgraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: 89171480147@mail.ru

Keywords: import substitution, regional economy, critical import, selective policy, sanctions.

The article substantiates the need to transition from universal import substitution support measures to a selective regional policy based on the identification of critical imports and the potential of each constituent entity of the Russian Federation. Based on a triune system of indicators – the number of projects, the volume of investments, and output growth – an empirical analysis of data from five regions was conducted, confirming that targeted support yields measurable production results. The proposed methodological approach can be scaled to all federal districts to monitor effectiveness and adjust regional import substitution programs.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ

© 2026 Валито Всеволод Вячеславович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: valitoseva@yandex.ru

Ключевые слова: управление проектами, фитнес-индустрия, фитнес-клуб, фитнес-услуга, проект-нововведение, проект-оптимизация, проект-событие, проект масштабирования.

В статье раскрыта специфика управления проектами в сфере фитнес-индустрии, рассмотрены понятие управления проектами, процесс управления проектами, особенности коммерческих спортивных проектов, виды проектов, реализуемых в фитнес-индустрии.

Управление проектами - это один из ключевых инструментов повышения эффективности деятельности предприятия, особенно в условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью и неопределенностью. Эффективная организация проектной деятельности позволяет достигать поставленных целей с минимальными затратами ресурсов и максимальной результативностью.

Проектное управление является цементом, скрепляющим стратегию и процессы, направленные на ее реализацию. Оно включает в себя непосредственно процессное управление и частично управление реализацией самой стратегии, поэтому важность этого этапа невозможно переоценить и следует рассматривать отдельно с целью повышения эффективности.

Следует различать понятие проектного управления от понятия менеджмент. Менеджмент – это процесс постоянного контроля и мониторинга, который цикличен и бесконечен. Он направлен на обеспечение бесперебойной работы предприятия и постоянные улучшения. Команда менеджеров является устойчивой и постоянно действующей. Объект менеджмента – это само предприятие и его деятельность. Проектное управление – это процесс временный, который направлен на быстрое или кратковременное (как минимум, с определенными сроками) достижение результата – открытие бизнеса, разработка архитектурного плана, организация мероприятия, реализация срочной программы достижения положительных результатов. И сама команда проектных менеджеров является чаще всего неустойчивой – это рабочая группа, создаваемая под решение конкретной задачи.

Управление проектами в системе менеджмента в фитнес-индустрии может помочь повысить общую эффективность управления и сделать фитнес-компанию более привлекательной для потенциальных инвесторов.

Проектное управление в сфере фитнес-индустрии является актуальной темой в современном мире, где пропаганда здорового образа жизни поставлена в ряд национальных целей развития общества.

* Научный руководитель – **Коробейникова Елена Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Организация деятельности в сфере предоставления фитнес-услуг сама по себе является проектом. Чтобы открыть фитнес-клуб необходимо провести полномасштабные маркетинговые исследования, определиться с видом предоставляемых услуг, ценовой политикой, выявить основных конкурентов, определить целевые группы, на которые будет направлен комплекс предоставляемых услуг, определиться с поставщиками оборудования, стратегией рекламы. Также необходимо составить график работ, перечень необходимых ресурсов, рассчитать экономическую эффективность проекта. Только благодаря грамотному управлению бизнес-процессами компания сможет занять свое место на рынке фитнес-услуг.

Очень много зависит от структуры управления и распределения обязанностей между сотрудниками компании. Грамотное управление персоналом – залог успешного функционирования фитнес-клуба.

В современных условиях необходимо использование инноваций, всех современных трендов в развитии фитнес-индустрии. К таковым относятся: использование мобильных приложений, виртуальные тренировки, виртуальные тренажерные залы, многофункциональное оборудование, разработка программ реабилитационно-восстановительного направления.

Таким образом, «предприятие физкультурно-оздоровительного сервиса, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации бизнес-процессов и методы управления инновационными проектами»¹.

Для эффективного управления фитнес-предприятием необходима обратная связь с клиентами. Важно уделять внимание разработке бренда, чтобы компания была узнаваема на рынке, постоянно привлекать клиентов системой скидок, мотивировать постоянных клиентов системой льгот.

Таким образом, управление фитнес-клубом требует комплексного подхода, который эффективно реализуется на основе принципов проектного управления.

Вопросам управления проектами в сфере фитнес-индустрии посвящено не много научных работ. Так в научных библиотеках встречается несколько статей, посвященных различным аспектам управления проектами в фитнес-индустрии. В то же время нужно отметить, что в последнее время все больше внимания стало уделяться вопросам проектного менеджмента в этой сфере.

В Высшей школе экономики есть образовательная программа профессиональной переподготовки «Стратегическое и операционное управление фитнес-клубом»², открытая в 2020 году, в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова предлагаются программы повышения квалификации «Результативное управление фитнес-клубом: практика и действия» и «Эффективное управление в фитнес-индустрии»³. Это говорит о востребованности компетенций в этой сфере деятельности.

Коммерческие спортивные проекты как объект управления обладают определенной спецификой, которая заключена в их следующих особенностях: уникальность, инфраструктурное обеспечение, повышенные требования к качеству и безопасности продукта (услуги), организационные сложности, комплексность экономических и социальных целей, повышенный риск, незначительный практический опыт реализации таких проектов в России и привлечение спонсоров (рис. 1).

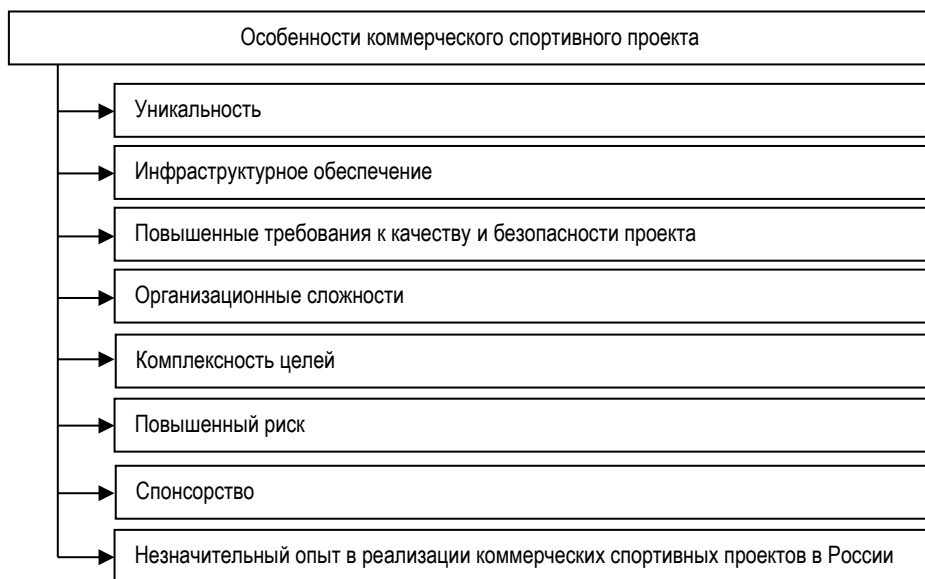


Рис.1. Особенности коммерческих спортивных проектов в России¹

Управление проектами в фитнес-индустрии должно применяться с учетом этих особенностей.

Работа над любым проектом должна быть правильно организована. Организация управления проектами – это сложный многокомпонентный комплексный процесс, который позволяет добиться максимально заданного состояния объекта управления.

«Управление проектами – это применение знаний, методов, инструментов и техник для выполнения проектных действий с соблюдением требований к срокам, бюджету и качеству»⁴.

Процесс управления проектом обычно включает несколько последовательных этапов: инициация проекта, планирование проекта, исполнение проекта, контроль и мониторинг, завершение проекта. Также важно провести оценку эффективности проекта и дать рекомендации для будущих проектов. Применение четко структурированного подхода к управлению проектами на предприятии позволяет:

- повысить прозрачность и управляемость проекта;
- снизить уровень рисков;
- улучшить использование ресурсов;
- повысить качество конечного продукта;
- обеспечить согласованность действий участников проекта.

Кроме того, этапный подход способствует внедрению культуры проектного управления в организации, что положительно влияет на ее конкурентоспособность и адаптивность к изменениям внешней среды.

В фитнес-индустрии могут быть реализованы проекты различных категорий. Их можно классифицировать как на уровне фитнес-клуба: «проект-нововведение», «проект-оптими-

зация», «проект-событие»⁵, так и на уровне сети фитнес-клубов: проекты масштабирования, цифровизации и автоматизации, продвижения, HR и обучение (рис.2).

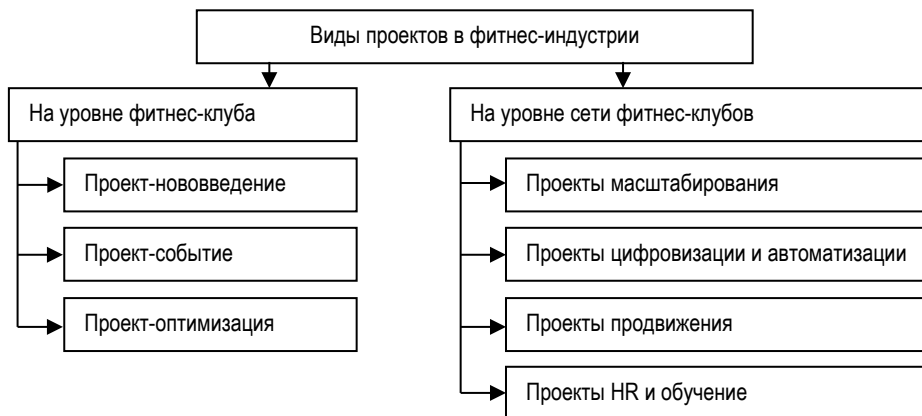


Рис. 2. Классификация проектов, реализуемых в фитнес-индустрии

Например, разработка бренда фитнес-клуба или введение новой фитнес-услуги, это будут проекты нововведения. Проект-оптимизация предполагает, например, увеличение плотности размещения тренажеров в зале. Проект-событие - это мероприятие, имеющее временные рамки, например, фитнес-челлендж «Преображение за 60 дней».

Проект масштабирования или расширения бизнеса - это открытие нового фитнес-клуба в сети. Проекты цифровизации и автоматизации – это создание единой экосистемы и автоматизация всех процессов в сети фитнес-клубов, разработка мобильных приложений. Проекты продвижения, это проекты брендинга сети, программы лояльности и другие маркетинговые приемы привлечения и удержания клиентов. Проекты HR и обучение связаны с управлением персоналом компании.

Рынок фитнес-услуг в России является динамично развивающимся, о чем говорят темпы роста объемов выручки фитнес-компаний и число вновь открывающихся клубов в Российской Федерации. Однако, почти половина всех организаций, предоставляющих свои услуги в этой области, находится в г. Москве и Московской области⁶. Поэтому основные перспективы развития рынка эксперты связывают с региональными сетями. Национальное фитнес-сообщество с осторожностью делает прогнозы на ближайшую перспективу с учетом роста цен и смещения спроса населения в сторону бюджетных вариантов фитнес-услуг. Наиболее востребованными в ближайшей перспективе для фитнес-компаний видимо будут проекты-оптимизации. В региональных же сетях возможна реализация проектов масштабирования. Востребовано открытие новых фитнес-клубов в районах, где построены крупные жилые комплексы и в крупных коттеджных поселках.

Создание единого информационного пространства на базе цифровых платформ позволит повысить управляемость сети фитнес-клубов, проекты продвижения способствуют привлечению населения и повышению качества предоставляемых услуг. Обучение персо-

нала позволяет повысить уровень их компетентности и делает возможным привлечение работников для реализации проектов различной задачи.

Таким образом, организация деятельности фитнес-компаний на основе методов проектного управления является не только требованием времени, но и диктуется спецификой самого вида деятельности таких предприятий.

¹ Симонова, М.М. Особенности управления проектами в спортивной индустрии / М.М. Симонова, Д. Э. Удалов, С. А. Бутырина // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 1. – С. 35-47.

² Высшая школа экономики: URL: <https://www.hse.ru/edu/dpo/463370815>

³ РЭУ им. Г.В. Плеханова: URL: <https://do.rea.ru/povyshenie-kvalifikatsii/upravlenie-fitness-klubom>

⁴ Зинова, ИЮ., Гагарина, СН. Управление адаптацией персонала в условиях цифровой трансформации бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика.- 2025.- №4 (122). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiy-personala-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-biznesa> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст: электронный.

⁵ Исаева, А.В. Проектный менеджмент организации фитнес-клуба / А.В. Исаева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 10. – С. 750-755.

⁶ Национальное фитнес-сообщество:- URL: <https://nationalfitness.ru/2025/12/30/itogi-2025-goda-obobshhennoe-issledovanie-rynka-fitness-uslug/>

PROJECT MANAGEMENT FEATURES IN THE FITNESS INDUSTRY

© 2026 Valito Vsevolod Vyacheslavovich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: valitoseva@yandex.ru

Keywords: project management, fitness industry, fitness club, fitness service, innovation project, optimization project, event project, scaling project.

This article examines the specifics of project management in the fitness industry, discusses the concept of project management, the project management process, the specifics of commercial sports projects, and the types of projects implemented in the fitness industry.

* Scientific adviser – **Korobeynikova Elena Vladimirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНТИКРИЗИСНЫЙ МАРКЕТИНГ: ИЗМЕНЕНИЕ ТОВАРНОЙ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ СНИЖЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТИ

© 2026 Елюшкин Данил Анатольевич*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ekaterinsmolin@yandex.ru

Ключевые слова: антикризисный маркетинг, снижение покупательной способности, товарная политика, ценовая политика, психология потребителя, рациональное потребление, адаптация продукта, репутационные риски, маркетинговые стратегии.

В статье рассматривается трансформация товарной и ценовой политики компании в рамках антикризисного маркетинга на фоне снижения покупательной способности населения. Анализируются изменения в психологии потребителей в период нестабильности, такие как стремление к экономии, рациональному потреблению, возникновение «эффекта губной помады» и импульсивных покупок, мотивированных потребностью в безопасности и контроле. А также описываются ключевые цели антикризисного маркетинга, включая обеспечение притока денежных средств, сохранение клиентской базы, адаптацию продукта под изменившийся спрос, укрепление доверия и репутации, захват освободившихся ниш. Кроме того, представлены четыре прототипа маркетинговых антикризисных стратегий (адаптивная, объединения, проактивная и стратегия сотрудничества), выделены финансовые, репутационные и операционные риски, возникающие при реализации антикризисного маркетинга в условиях снижения покупательной способности.

На фоне макроэкономических колебаний и продолжающегося снижения реального располагаемого дохода населения эффективность традиционных методов маркетинга снижается. Это вынуждает компании переориентироваться на антикризисное управление. Значительный сдвиг в потребительских предпочтениях в сторону мер по экономии средств требует от компаний быстрой корректировки ключевых элементов маркетингового комплекса, особенно продуктовых и ценовых стратегий. Во время кризиса потребительское поведение меняется: люди перестают стремиться к новым товарам и статусу, а вместо этого становятся более бережливыми, рациональными и ищут стабильности. Так, для начала рассмотрим психологию потребителей в период нестабильности, а также проанализируем как происходит трансформация товарной политики.

Как уже было ранее сказано, потребители, становятся более экономными, а их поведение приспосабливается к новым условиям, что напрямую оказывает влияние на решение о покупках, структуре расходов и выборе товаров. Так, происходят следующие психологические изменения:

- во-первых, стремление к экономии и рациональному потреблению. Потребители покупают аналоговые товары по более низкой цене, переходят на продукты более низкого ценового сегмента, а также отказываются от импульсивных покупок¹;

* Научный руководитель – **Смолина Екатерина Станиславовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

- во-вторых, кризис образует чувство неопределенности, вызывая осторожность в покупках и потребность в контроле²;

- в-третьих, кризис может спровоцировать импульсивные покупки, мотивированные не столько необходимостью, сколько желанием вложить средства в крупные покупки, относительно которых есть ожидания роста цен в условиях нарастающего обесценивания денег³.

В период кризиса изменение поведения потребителей вынуждает компании отказываться от частичной корректировки товарной политики в пользу ее полной трансформации. Расширение ассортимента и ориентация на премиум-сегмент утрачивают актуальность. На первый план выходит адаптация к двум факторам: снижению покупательной способности и росту требований к соотношению цены и качества.

Практически это означает пересмотр продуктового портфеля в сторону более доступных ценовых категорий, упрощение упаковки, выпуск товаров меньшего объема или веса при сохранении невысокой цены, а также концентрацию на продукции повседневного спроса. Дополнительно применяются гибкие ценовые инструменты: скидки, программы лояльности, рассрочка.

Антикризисная стратегия должна учитывать конкретные обстоятельства: сокращение располагаемого дохода потребителей, изменение их приоритетов и рост неопределенности – факторы, прямо влияющие на поведение покупателей⁴. Целевые показатели эффективности маркетинга при этом строятся вокруг денежного потока и его бездефицитности.

Цели антикризисной маркетинговой стратегии приведены в таблице 1.

Таблица 1

Цели антикризисного маркетинга

Цель	Описание
Обеспечение притока денежных средств	За счет стимулирования продаж с помощью следующих механизмов: акции, скидки, новые условия оплаты, генерируются «живые деньги» у компании для погашения расходов
Сохранение существующей клиентской базы	Крайне важно отметить, что в условиях кризиса привлечение нового клиента обходится в 5-7 раз дороже, чем удержание старого. Кроме того, существующие клиенты более лояльны компании, их поведение более прогнозируемо
Адаптация продукта под изменившийся спрос	В условиях нестабильности компании модифицируют свою продукцию и услуги, характеристики товаров или рыночное позиционирование, чтобы сделать их более привлекательными для потребителей с ограниченными финансовыми возможностями
Укрепление доверия и репутации	Крайне важно со стороны маркетинга предотвратить страх у потребителя, который возник на фоне кризиса. Бренд должен продумать свою маркетинговую политику так, чтобы демонстрировалась надежность бренда, его прозрачность и чувствовалась социальная ответственность через готовность к поддержке клиентов
Захват освободившихся ниш	Кризисы создают возможности для сильных компаний, в то время как более слабые компании ликвидируются. Антикризисный маркетинг направлен на то, чтобы воспользоваться этой возможностью для быстрого расширения доли рынка за счет конкурентов, которые не смогли пережить кризис

Для слабых компаний при разработке антикризисной маркетинговой стратегии целесообразно рассмотреть различные варианты коллаборации для сохранения начатых ранее инновационных проектов и разработок, а также для долгосрочного укрепления рыночных позиций с «разделенным» бюджетом инноваций и маркетинга. Таким образом, можно выделить четыре прототипа маркетинговых антикризисных стратегий, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Матрица маркетинговых стратегий

Уровень готовности к инновациям (организационный, финансовый, ресурсный)		Мотивация к инновациям	
		Слабая	Высокая
	Низкая	Адаптивная стратегия	Стратегия партнерства
	Высокая	Стратегия объединения	Проактивная стратегия

Адаптивная стратегия характеризуется слабой внутренней потребностью в инновациях и слабым уровнем готовности к ним. С такой ситуацией обычно сталкиваются производители бытовых услуг, компании, работающие в сферах оптовой и розничной торговли. Суть данной стратегии для них будет заключаться в поиске новых (инновационных для компании) каналов коммуникации с потребителями, разработке уникальных для рынка пакетов предложений и модернизации программ лояльности.

Стратегия объединения свойственна компаниям со слабой внутренней мотивацией к инновациям на фоне достаточного потенциала к ним. Такие компании могут быть интересны в качестве партнеров, субподрядчиков, производственных площадок для более крупных игроков рынка или компаний, рассматривающих вертикальную интеграцию бизнеса как часть своей конкурентной стратегии. Примером подобных компаний может быть малый бизнес в сфере производства кастомизированных изделий, небольшие отраслевые производители.

Стратегия партнерства может быть выбрана активными компаниями, готовыми и осознающими необходимость изменений, как правило, в сфере продукта как части комплекса маркетинга, но не имеющими достаточного ресурса для самостоятельного осуществления продуктовых инноваций. Формой сотрудничества здесь может выступать коллаборация или заключение договора простого товарищества.

Проактивная стратегия характеризуется высокой внутренней готовностью к инновациям и высоким уровнем ресурсного потенциала для их осуществления. Это редкая ситуация для компаний, которые уже диагностируют у себя заметные кризисные явления, она больше свойственна компаниям, осуществляющим систематический мониторинг результатов своей маркетинговой политики, и применима раньше, чем кризисные явления станут заметны в других сферах деятельности организации.

Однако, осуществление любой из антикризисных маркетинговых стратегий, осуществляемой на фоне снижения платежеспособного клиентского спроса, сопряжено с рядом предпринимательских рисков, например, пересмотр ценовой политики и упаковки легко наносит ущерб репутации бренда и может быть воспринят потребителями как обман или маркетинговая уловка или несбалансированный продуктовый портфель в результате пересмотра ассортиментной матрицы может привести к потере части постоянных клиентов.

Таким образом, в условиях макроэкономической нестабильности и падения реальных доходов потребителей (как бизнеса, так и населения) успешная реализация антикризисного маркетинга предполагает трансформацию товарной политики, что мы и можем наблюдать в настоящее время, особенно в сегменте товаров повседневного спроса: сокращение массы-нетто продукта при сохранении цены, упрощение упаковок, коллаборации производителей с торговыми сетями и разработка ими собственных марок.

¹ Жамсаранов А. А., Никифорова Т. С. Психология потребителя в условиях кризиса // Форум молодых ученых. 2018. №8 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-potrebitelya-v-usloviyah-krizisa>

² Состав и структура рынка [Электронный ресурс] // Состав и структура рынка : сайт. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/kolonka-media-instinks-58706.html>

³ Яньшина И.В. Психологические особенности потребления в период экономических кризисов // Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал. 2023. № 05 (82). Режим доступа: <https://scipress.ru/pedagogy/articles/psikhologicheskie-osobennosti-potrebleniya-v-period-ekonomicheskikh-krizisov.html>

⁴ Антикризисный маркетинг // Образовательный портал «Справочник». – URL: https://spravochnik.ru/marketing/antikrizisnyy_marketing/

ANTI-CRISIS MARKETING: CHANGING COMMODITY AND PRICE POLICIES AMID DECLINING PURCHASING POWER

© 2026 Elyushkin Danil Anatolyevich*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: ekaterinsmolina@yandex.ru

Keywords: anti-crisis marketing, decrease in purchasing power, pricing policy, pricing policy, consumer psychology, rational consumption, product adaptation, reputational risks, marketing strategies.

The article examines the transformation of the company's commodity and pricing policy in the framework of anti-crisis marketing against the background of a decrease in the purchasing power of the population. Changes in consumer psychology during a period of instability, such as the desire for economy, rational consumption, the emergence of the "lipstick effect" and impulsive purchases motivated by the need for safety and control, are being implemented. It also describes the key goals of anti-crisis marketing, including ensuring the inflow of funds, maintaining the client base, adapting the product to the changed demand, building trust and reputation, and seizing vacant niches. In addition, four prototypes of marketing anti-crisis strategies (adaptive, associations, proactive and cooperation strategy) were presented, financial, reputational and operational risks arising from the implementation of anti-crisis marketing in the face of a decrease in purchasing power were highlighted.

* Scientific adviser – **Smolina Ekaterina Stanislavovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОГО АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ И ЗАРУБЕЖНЫХ БРЕНДОВ В НОВЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

© 2026 Илюшкин Константин Сергеевич*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ilushkinkostya@mail.ru

Ключевые слова: машиностроение, конкурентоспособность, технологии, рост, продажи, автопроизводитель, рынки.

В статье представлен анализ российского рынка автомобилей, рассмотрено, какую долю занимает отечественный автопром после ухода зарубежных производителей и увеличения количества китайских брендов на территории России. В условиях санкционного давления, постоянного повышения утилизационного сбора, а также необходимости в импортозамещении перед российским автопромом стоит задача по долгосрочному повышению конкурентоспособности на рынке автомобилестроения.

После 2022 года российский автомобильный рынок вошел в полосу глубоких перемен: изменились не только привычные направления поставок, но и сами основания, по которым оценивается конкурентоспособность. Еще недавно главными преимуществами считались сборка западных машин на местных заводах и сравнительно невысокая цена, однако под санкционным давлением, в условиях роста утилизационного сбора и усиливающегося притока китайских марок на первое место выдвинулись совсем другие требования – умение быстро перестраивать сеть поставщиков, достижение технологической самостоятельности и способность отечественных предприятий соперничать в среднем ценовом отрезке. Все это делает особенно важным сопоставление сегодняшних позиций российского автопрома с возможностями ведущих мировых производителей, что и составляет цель настоящей работы.

Вопросы конкурентоспособности отечественного автомобилестроения обсуждаются в научной литературе давно, однако события последних лет заставляют пересмотреть многие привычные оценки. Так, А.В. Пасько еще в 2014 г. указывал, что главные трудности российского автопрома коренятся в отставании от общемировых технологических и организационных сдвигов². Д.Ю. Санина переносит внимание на меры государственного воздействия – тарифные и нетарифные – и приходит к выводу, что без продуманной защитной политики отечественные предприятия не могут на равных соперничать с иностранными производителями по цене³. Иной угол зрения предлагают В.Н. Козловский и В.И. Строганов: они доказывают, что решающим условием долговременного успеха становится удовлетворенность потребителя, которая складывается из соотношения цены, качества и

* Научный руководитель – **Курникова Марина Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

приспособленности автомобиля к повседневным условиям владения⁴. С опорой на названные работы в настоящей статье выполняется прямое сопоставление российских и зарубежных брендов, учитывающее изменившееся устройство рынка и возросшие запросы покупателей.

Точкой отсчета отраслевых потрясений стал 2020 год – в период пандемии автопром столкнулся со снижением количества произведенных автомобилей. В апреле 2020 года по данным Росстата, производство легковых автомобилей сократилось на 79,2% по сравнению с 2019 годом. Это было связано с проблемами поставок комплектующих для производства автомобилей. Кроме того, из-за этой проблемы в 2020 году компания АО «АвтоВаз» приостанавливала свою работу на три месяца, а затем восстановило производство, но в меньших масштабах и в более низких комплектациях.

В 2022 году российский автопром столкнулся с еще одной проблемой, которая связана с уходом зарубежных компаний с рынка. С одной стороны, уход освободил рынок для отечественных производителей и новых партнеров, с другой, выявил определенные проблемы в отрасли, связанные с технологическим отставанием и зависимостью от импортных комплектующих, что снизило нашу конкурентоспособность в сравнении с продукцией мировых лидеров, а прежде всего из Китая⁵.

В 2025 году мировой автопром показал устойчивый рост после пандемийного периода. Были представлены отчеты ACEA и GlobalDat, согласно которым продажа легковых автомобилей достигал 91,9 млн. долларов, что на 3,6% больше чем в 2024 году.

Таблица 1

Продажи легковых автомобилей по ключевым рынкам 2025 году г.*

Рынок/Регион	Продажи млн. ед.	Изменения к 2024 г., %	Доля в мире, %
Китай	26,89	+5,6	29,3
США	16,32	+2,5	17,8
Западная Европа	13,42	+0,3	14,6
Япония	4,53	+3,3	4,9
Восточная Европа	4,69	+0,4	5,1
Южная Америка	3,12	+8,8	3,4
Россия	1,33	-15,6	1,4

* По данным платформы «Мировой авторынок в 2025 году» URL: <https://www.mims.ru/tpost/kruav0xnfi1-mirovoi-avtorinok-v-2025-godu> (дата обращения 27.01.2026)

По данным видно, что рост мирового рынка легковых автомобилей был обеспечен такими регионами как Китай и Южная Америка (табл. 1)⁶. России, наоборот, показала значительное снижение, что и привело к сокращению ее доли на глобальном рынке.

В 2025 году на российском авторынке было продано 1,33 млн. новых легковых автомобилей, что на 15,6% меньше в сравнении с предыдущим годом. Основной причиной такого падения стало повышение ключевой ставки ЦБ, которая повлияла на автокредиты и как следствие это снизило покупательную способность населения.

На замену ушедшим зарубежным автопроизводителям на российский рынок начали заходить Китайские компании, которые осуществляют деятельность по производству легковых автомобилей разного класса. За последние три года китайские компании захватили

более 50% всего российского авторынка. Хотя в 2025 году доля рынка снизилась на 6,8% по сравнению с 2024 годом, однако доминирование в сегменте иномарок осталось абсолютной⁷.

Из представленной ниже таблицы можно увидеть, что в 2025 году произошло ослабление позиций компании Lada, так как доля на рынке снизилось до 24,8% (табл. 2)⁸. Также хорошо видно, что произошел взлет таких компаний как Solaris и Belgee, которые были созданы на старых заводах Hyundai и на базе китайских платформ. Высокий рост на 40% также показала японская компания Toyota, которая хоть и не имеет официальных дилерских центров на территории России, но пользуется спросом за счет хорошего качества и долговечности своих автомобилей.

Таблица 2

Продажи новых легковых автомобилей по маркам по РФ в 2025 г.*

Марка	Продажи тыс. ед.	Изменение к 2024 г., %
Lada (РФ)	329,9	-24,4
Haval (КНР)	173,3	-9,1
Chery (КНР)	99,8	-36,4
Geely (КНР)	94	-36,9
Belgee (РБ/КНР)	68,1	+96,5
Changan (КНР)	66,2	-37,6
Jetour (КНР)	36,5	-4,3
Solaris (РФ)	34,5	+132
Tenet (РФ)	33,5	-
Toyota (Япония)	29,1	+40,3

* По данным платформы «Самые популярные марки автомобилей в России в 2025 году» URL: <https://www.autonews.ru/news/6965e6029a79474883fe9f15> (дата обращения 13.01.2026)

Для того чтобы осуществить сравнительный анализ конкурентоспособности автопроизводителей, необходимо рассмотреть следующие параметры: цена, качество, адаптация к условиям владения.

Рассматривая ценовой показатель можно сказать, что раньше это было козырем компании АО «АвтоВаз», однако сейчас это не так. На сегодняшний момент компания осуществляет продажу следующих автомобилей (в минимальной комплектации):

- Lada Granta - 800 тыс. руб.;
- Lada Xray - 1,1 млн. руб.;
- Lada Iskra - 1.3 млн. руб.
- Lada Vesta - 1,6 млн. руб.

В свою очередь если рассматривать китайский автомобиль к приобретению, такой как Haval Jolion, то на сегодняшний день цена на этот автомобиль в минимальной комплектации составляет 1,9 млн. рублей. При этом покупатель получает более современный дизайн и богаче комплектацию.

Такие автомобили как Toyota Camry и Volkswagen Tiguan, которые являются лидерами на международном рынке в минимальной комплектации на глобальном рынке стоят от 2,5 до 3 млн. рублей. Однако данные автомобили по своему комфорту и технологиям будут

находится на другом уровне. Поэтому можно видеть, что компания АО «АвтоВаз» предлагает автомобили по более низкой цене.

Кроме цены, еще одним фактором выступает адаптация к условиям эксплуатации. В этом аспекте более выгодную позицию занимает российские автомобили, поскольку они обладают высоким клиренсом, энергоемкая подвеска, мощный аккумулятор, а также «зимний пакет». Все эти преимущества позволяют компании АО «АвтоВаз» производить автомобили, более приспособленные к суровому климату и плохим дорогам. Серьезных проблем у китайских производителей нет, однако они сталкиваются с проблемами, которые связаны с холодным пуском и работой системы кондиционирования.

Еще одним козырем для российского автопрома является низкая стоимость обслуживания, а также наличие всех нужных запчастей для ремонта автомобиля. Однако китайские и европейские компании делают уклон на высокое качество сборки и материалов. Хотя это может повлечь за собой увеличение цены на автомобиль, однако такой подход делает их более выгодным вложением в долгосрочной перспективе.

Проведя сравнительный анализ конкурентоспособности российских автопроизводителей с зарубежными производителями, можно сделать следующие выводы:

- Благодаря уходу зарубежных компания рынок легковых автомобилей освободился, что привело к появлению на нем новых игроков. Российские и китайские автопроизводители заняли определенную долю на рынке. Сейчас на территории России находится больше 10 китайских компаний, которые занимаются производством автомобилей и у каждого автомобиля есть своя индивидуальность. Российские автомобили, за исключением адаптации к плохим дорогам и холодам, уступают зарубежным автопроизводителям по всем ключевым параметрам.

- Падение продаж АО «АвтоВаз» на 24% в сравнении со значениями прямого конкурента Haval (-9%) показывает, что потребители готовы платить более высокую цену за современный и комфортный автомобиль.

¹ Курникова, М. В. Структурные трансформации российской экономики: кризис как импульс для перехода к высокотехнологичной индустрии / М. В. Курникова, А. В. Нижегородов // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 6. – С. 116-121. – DOI 10.17513/fr.43864. – EDN DLZEQD.

² Пасько, А. В. Конкурентоспособность российской автомобильной промышленности на фоне ключевых тенденций развития мирового автомобилестроения / А. В. Пасько // Новый взгляд. Международный научный вестник. – 2014. – № 4. – С. 201-218. – EDN SHHTCB.

³ Санина, Д. Ю. Роль тарифных и нетарифных инструментов в обеспечении конкурентоспособности автомобилестроения в Российской Федерации / Д. Ю. Санина // Вестник Российской таможенной академии. – 2020. – № 4(53). – С. 147-156. – EDN LHZCML.

⁴ Козловский, В. Н. Удовлетворенность потребителя - инструмент повышения конкурентоспособности продукции отечественного автомобилестроения / В. Н. Козловский, В. И. Строганов // Автомобильная промышленность. – 2013. – № 2. – С. 1-5. – EDN MIRULL.

⁵ Институт статистических исследований и экономики знаний - URL: <https://issek.hse.ru/>

⁶ MIMS Automobility Moscow RUS/Мировой авторынок в 2025 году URL: <https://mims.ru/tpost/kpuav0xf1-mirovoi-avtorinok-v-2025-godu>

⁷ Российский статистический ежегодник. 2025: Стат.сб./Росстат. –П76 М., 2025 – 621 с. URL: https://opis-cdn.tinkoffjournal.ru/mercury/Ejegodnik_2025.pdf

⁸ Автостат/ Продажи новых легковых автомобилей в России в 2025 году URL: <https://www.autostat.ru/press-releases/61576/>

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE RUSSIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY AND FOREIGN BRANDS IN THE NEW MARKET CONDITIONS

© 2026 Ilyushkin Konstantin Sergeevich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: ilushkinkostya@mail.ru

Keywords: engineering, competitiveness, technology, growth, sales, automaker, markets.

The article presents an analysis of the Russian car market, examines the share of the domestic automotive industry after the departure of foreign manufacturers and the increase in the number of Chinese brands in Russia. Under the conditions of sanctions pressure, constant increase in recycling fees, as well as the need for import substitution, the Russian automotive industry faces the task of long-term increasing competitiveness in the automotive market.

* Scientific adviser – **Kurnikova Marina Viktorovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ

© 2026 Олейникова Софья Викторовна

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: sofja.oleinikova@yandex.ru

© 2026 Гусева Мария Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой
региональной экономики и управления

Самарский государственный экономический университет

E-mail: gusevams@yandex.ru

Ключевые слова: экспорт, малое и среднее предпринимательство, внешнеэкономическая деятельность, государственное регулирование, регион.

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты развития экспортной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Самарской области. Обоснованы основные направления государственного регулирования экспортной деятельности малого и среднего бизнеса с учетом факторов трансформации внешнеэкономической среды.

В современных условиях трансформации мировой экономики и усиления внешнеэкономических ограничений экспортная деятельность приобретает особую значимость как фактор устойчивого развития национальной и региональной экономики. Изменение структуры международной торговли, перестройка логистических цепочек и усиление санкционного давления приводят к необходимости адаптации хозяйствующих субъектов к новым условиям внешнеэкономической среды. В этих условиях особую роль приобретают субъекты малого и среднего предпринимательства, которые обладают высокой гибкостью и способностью к быстрой трансформации бизнес-моделей.

Экспортная деятельность представляет собой систему экономических, организационных и правовых отношений, возникающих в процессе вывоза товаров, услуг и результатов интеллектуальной деятельности за пределы национальной экономики. В современных научных подходах экспорт рассматривается не как разовая внешнеторговая операция, а как непрерывный процесс включения хозяйствующих субъектов в международное разделение труда, включающий производство экспортноориентированной продукции, ее адаптацию к требованиям внешних рынков, а также институциональное и финансовое сопровождение внешнеэкономической деятельности.

Ключевую роль в обеспечении условий развития экспортной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства играет нормативно-правовое регулирование. В Российской Федерации сформирована многоуровневая система регулирования, включающая стратегические, программные и институциональные документы.

Базовым стратегическим документом является Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в рамках которого реализуется национальный проект «Международная кооперация и экспорт»¹, федеральные проекты: «Промышленный экспорт»², а также «Системные меры развития международной кооперации и экспорта»³, направленные на формирование благоприятных условий для выхода предприятий на внешние рынки.

Дополнительное нормативно-правовое регулирование обеспечивается Федеральным законом №209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007⁴, а также деятельностью институтов развития, таких как Российский экспортный центр, предоставляющих финансовую, гарантийную и консультационную поддержку экспортерам. Важным инструментом выступает Региональный экспортный стандарт 2.0, направленный на формирование эффективной системы поддержки экспорта на уровне субъектов Российской Федерации. В Самарской области реализуется Государственная программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Самарской области»⁵ на период до 2030 года, которая предусматривает направления и формы государственной поддержки за счет средств регионального бюджета субъектам МСП.

Самарская область обладает значительным промышленным потенциалом, что определяет ее участие во внешнеэкономической деятельности. Анализ внешней торговли региона за 2018-2022 гг. свидетельствует о снижении объема экспорта с 5047,2 до 4793,1 млн долл. США при одновременном росте импорта до 3000,2 млн долл. США. Снижение экспортной квоты с 28% до 19% свидетельствует об изменении роли внешнеэкономического сектора в структуре региональной экономики. При этом сохраняется доминирование продукции химической промышленности и минеральных товаров, что отражает устойчивую отраслевую специализацию региона.

Особое значение для целей настоящего исследования имеет анализ участия субъектов МСП в экспортной деятельности региона. По данным Минэкономразвития Самарской области, количество субъектов МСП с 2018 по 2024 гг. выросло на 731 ед., при этом количество экспортно ориентированных субъектов МСП за данный период сократилось с 1366 ед. в 2018 году до 466 ед. в 2022 году.

Обратимся к анализу объемов государственной поддержки экспортной деятельности МСП в Самарском регионе (см. рисунок).

Исторический максимум был зафиксирован в 2021 году, когда доля МСП, получивших государственную поддержку, составила более 44% от общего количества участников экспорта МСП в регионе. Это косвенно свидетельствует о высокой эффективности действовавших в этот период мер господдержки. Также заметен резкий скачок количества МСП в 2023 году по сравнению с 2022 годом – на 1254 ед. Это связано и с ситуацией «низкой базы» показателей предыдущего года, но и с реализацией программ сопровождения экспорта и активным использованием цифровых сервисов. В 2024 году, количество экспортно-ориентированных субъектов МСП сократилось на 893 ед., однако в отношении показателей предыдущих лет этот показатель выглядит вполне приемлемо. Общая картина статистических данных иллюстрирует, что увеличение числа субъектов малого и среднего предпринимательства, вовлеченных в экспортную деятельность, не всегда сопровождается сопоставимым ростом стоимостных показателей экспорта.

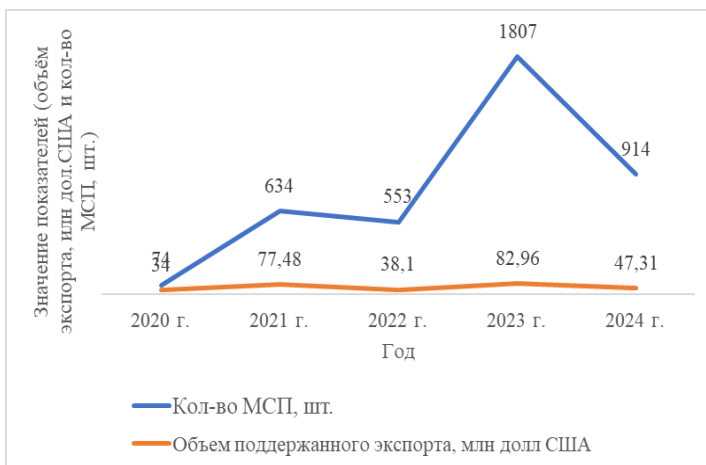


Рис. Динамика количества получателей мер господдержки из числа МСП и объема экспортной поддержки в Самарской области в период 2020-2024 гг.*

* Составлено автором на основании официальных данных Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области (дата обращения: 20.04.2026).

В отраслевом разрезе экспорт субъектов МСП концентрируется преимущественно в машиностроении, химической промышленности и агропромышленном комплексе. Географическая структура экспорта демонстрирует смещение в сторону стран СНГ, Центральной Азии, Африки и Латинской Америки, что отражает адаптацию бизнеса к изменяющимся условиям внешнеэкономической среды.

В сложившихся условиях ключевое значение приобретают меры государственного регулирования, направленные на поддержку экспортной деятельности МСП. На современном этапе приоритет отдается комплексным инструментам, включающим финансовую поддержку (льготное кредитование, субсидии, страхование экспортных рисков), организационные меры (бизнес-миссии, выставки, поиск партнеров), а также информационно-консультационное сопровождение и развитие цифровых сервисов.

Оценка результативности реализуемых мер показывает, что они способствуют расширению числа субъектов МСП, вовлеченных в экспортную деятельность, но при том отмечается ограниченность эффективности данных мер: рост числа экспортеров не сопровождается пропорциональным увеличением объемов экспорта. Это свидетельствует о преобладании экстенсивного подхода к развитию экспортной деятельности и необходимости повышения результативности государственной поддержки.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что развитие экспортной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях трансформации внешнеэкономической среды носит неоднородный и адаптационный характер. На примере Самарской области выявлено снижение количественных и стоимостных показателей экспортной деятельности МСП при одновременной переориентации внешнеэкономических связей на новые географические направления.

Существующая структура участия МСП в экспортной деятельности характеризуется высокой чувствительностью к внешнеэкономическим шокам и недостаточной устойчивостью, что обуславливает необходимость совершенствования механизмов государственной поддержки, направленных на повышение экспортных компетенций, снижение транзакционных издержек и стимулирование выхода малого и среднего бизнеса на внешние рынки.

¹ О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/?ysclid=mnul2vtyh3952864534 / (дата обращения 20.04.2026). – Текст: электронный.

² Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Промышленный экспорт», входящего в состав национального проекта «Международная кооперация и экспорт»: Приказ Минпромторга России от 06.05.2025 № 2156 – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_506996/?ysclid=mordl2k3es484889433 / (дата обращения 20.04.2026). – Текст: электронный.

³ Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Системные меры развития международной кооперации и экспорта», входящего в состав национального проекта «Международная кооперация и экспорт»: Приказ Минпромторга России от 27.12.2024 № 6270 (ред. от 03.06.2025) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_497258/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/?ysclid=mordpfa61t329030502 / (дата обращения 20.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения 18.04.2026). – Текст: электронный.

⁵ Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие малого и среднего предпринимательства в Самарской области» на период 2019 – 2030 годы: Постановление Правительства Самарской области от 25.04.2019 № 259 – URL: <https://base.garant.ru/49152306/> (дата обращения 19.04.2026). – Текст: электронный.

**STATE REGULATION OF EXPORT ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION
OF THE FOREIGN ECONOMIC ENVIRONMENT**

© 2026 Oleynikova Sofia Viktorovna

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: sofja.oleinikova@yandex.ru

© 2026 Guseva Maria Sergeevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department
of Regional Economics and Management

Samara State University of Economics

E-mail: gusevams@yandex.ru

Keywords: export, small and medium-sized enterprises, foreign economic activity, state regulation, and region.

The article discusses the theoretical and applied aspects of the development of export activities by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Samara Region. The main directions of state regulation of export activities by small and medium-sized businesses are substantiated, taking into account the factors of transformation of the foreign economic environment.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

© 2026 Пешехонов Иван Игоревич*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: tartuga1985@yandex.ru

Ключевые слова: строительная сфера управление проектами, Waterfall, Agile, Lean, гибридный подход.

В статье проводится сравнительный анализ каскадной (Waterfall), гибких (Agile, Lean) и гибридной методологий управления строительными проектами с опорой на требования ГОСТ Р ИСО 21500-2023 и ГОСТ Р ИСО 21502-2024. Представлена сводная таблица, отражающая преимущества и ограничения каждого подхода. Отдельное внимание уделено влиянию квалификации персонала на соблюдение календарных графиков, а также трудностям, препятствующим освоению современных управленческих практик российскими строительными организациями. Рассмотрен переход на отечественное программное обеспечение, дана сравнительная характеристика доступных решений. Приведен развернутый практический кейс и намечены пути преодоления выявленных барьеров.

Строительная индустрия долгое время оставалась одной из самых консервативных областей с точки зрения менеджмента. Классическая каскадная модель, предполагающая жесткую последовательность стадий – от технического задания до ввода объекта в эксплуатацию – вполне устраивала большинство участников рынка, пока проекты оставались типовыми, а требования заказчиков менялись незначительно. Сегодня ситуация иная: возводимые объекты усложняются, сроки сокращаются, а потребители все чаще ожидают возможности корректировки решений на ходу. В ответ на эти вызовы была проведена и гармонизация отечественной нормативной базы с международными стандартами. Взамен ГОСТ Р ИСО 21500-2014 принят ГОСТ Р ИСО 21500-2023, определяющий контекст и основные понятия управления проектами, программами и портфелями⁷, а годом позже – ГОСТ Р ИСО 21502-2024, содержащий подробное руководство по управлению проектами⁸. Обе версии отличаются от предшественниц тем, что не навязывают одну-единственную методологию, а задают процессную рамку, оставляя командам свободу выбора конкретных инструментов.

Цель данной работы – сопоставить ключевые методологии, применяемые в строительной сфере, выявить их слабые и сильные стороны, оценить, насколько результаты планирования зависят от человеческого потенциала исполнителей, а также предложить направления снижения барьеров внедрения.

При всем многообразии авторских классификаций большинство исследователей, чьи труды были проанализированы^{1,2,3,4}, группируют подходы в три блока: традиционный

* Научный руководитель – Агаева Лилия Кябировна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Waterfall, гибкие методики (Agile, Scrum, Kanban и дополняющая их концепция Lean) и гибридный вариант, комбинирующий элементы первых двух.

Принцип Waterfall интуитивно понятен: каждая последующая фаза начинается лишь после завершения предыдущей. Это обеспечивает прозрачность контроля и высокую предсказуемость бюджета, за что модель и ценят на крупных государственных стройках¹. Однако обратной стороной жесткой этапности становится низкая чувствительность к изменениям. Если на поздних стадиях появляется необходимость доработать проектное решение, процедура согласований и пересчета сметы способна затянуться на недели, а стоимость корректировок возрастает многократно. Более того, заказчик оказывается практически исключен из промежуточных обсуждений и видит итоговый объект лишь ближе к финалу, что порой оборачивается разочарованием. На практике такой подход до сих пор преобладает при строительстве типового жилья, мостов, дорог и других инфраструктурных объектов с устоявшимися нормативами.

Альтернативой выступают гибкие методологии, заимствованные из ИТ-отрасли. Scrum и Kanban предполагают разбиение работы на короткие итерации (спринты), после каждой из которых заинтересованным сторонам демонстрируется пригодный для оценки результат. Прямой перенос этих правил на строительную площадку затруднителен: фундамент или монолитный каркас не перестроить по желанию заказчика в следующем спринте. Однако, как убедительно показано в работе Базанова и Козмец², на этапе проектирования и подготовки рабочей документации Agile-инструменты дают заметный выигрыш во времени и качестве. Разделы проекта прорабатываются параллельно, а комментарии экспертизы или девелопера включаются в очередную итерацию без остановки смежных процессов. Например, при возведении торгово-развлекательного комплекса команда архитекторов может за две недели выдать на суд заказчика варианты планировки первого этажа, получить обратную связь от маркетологов и тут же приступить к следующему спринту, не дожидаясь завершения всего тома.

Отдельного упоминания заслуживает Lean-подход, который часто рассматривают как самостоятельную ветвь гибкого управления. Его суть – борьба с потерями, не добавляющими ценности конечному продукту: избыточными запасами, ожиданием, лишними перемещениями материалов, переделками. Принципы бережливого строительства вполне согласуются с положением ГОСТ Р ИСО 21502-2024 о непрерывном совершенствовании и могут внедряться поверх существующих графиков, не требуя коренной ломки привычной системы⁸. Инструменты Lean, такие как картирование потока создания ценности или система «точно вовремя», позволяют сократить складские площади, уменьшить простои бригад и повысить общую производительность. В российских условиях эти методики пока применяются фрагментарно, в основном на объектах промышленного строительства, где высока доля типовых операций.

Осознание того, что ни каскадная, ни гибкая модель по отдельности не дают идеального решения для сложных объектов, привело к формированию гибридных схем. В них проектирование и инжиниринг организуются итеративно, а физическое возведение конструкций управляется строго по Waterfall – с фиксированными вехами и минимальными отклонениями. Такой подход сегодня характеризуется экспертами как наиболее перспективный для средних и крупных проектов³.

Для наглядного сопоставления ключевых параметров трех подходов ниже приведена таблица 1, составленная по данным источников^{1,2,4}. В части программного обеспечения акцент сделан на отечественные разработки, активно продвигаемые в рамках политики импортозамещения.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методологий управления стройкой

Критерий	Waterfall	Agile (Scrum, Kanban)	Гибридный подход
Оптимальная сфера	Строительно-монтажные работы; объекты со стабильным ТЗ	Проектная и рабочая документация; стадия концепции	Полный жизненный цикл сложного проекта от идеи до сдачи
Реакция на изменения	Слабая: правки дороги и долго согласовываются	Высокая: корректировки приветствуются в конце спринта	На этапе проектирования – гибко, на стройке – жестко
Прогнозируемость сроков	Высокая (при неизменном ТЗ)	Умеренная; итоговый объем работ может уточняться	По основным вехам – высокая, внутри проектных пакетов – допускает колебания
Квалификация команды	Упор на планирование, знание нормативов и сметного дела	Самоорганизация, коммуникативные навыки, умение быстро принимать решения	Сочетание компетенций; руководитель должен владеть обоими стилями управления
Программное обеспечение (российское)	Spider Project, 1C:ERP Управление строительной организацией, Галактика ERP	Kaiten, YouGile, Битрикс24, облачные канбан-доски	BIM-системы (Renga, nanoCAD) с модулем 4D-моделирования, интегрированные с календарным графиком

Анализ таблицы показывает, что выбор определяется спецификой конкретного проекта. Типовой жилой дом легче вести по каскадной схеме, тогда как многофункциональный комплекс с постоянно корректируемым пулом арендаторов тяготеет к гибридной модели. Национальные стандарты не ограничивают команду в подобном комбинировании.

Цифровые инструменты играют здесь роль связующего звена. Для классических диактивных графиков все активнее применяются отечественные системы: Spider Project, чьи алгоритмы расчета расписаний хорошо адаптированы к российским нормативам, а также модули «1C:ERP Управление строительной организацией» и «Галактика ERP», позволяющие объединить календарное планирование с бухгалтерским и управленческим учетом. Для гибких команд удобны облачные сервисы Kaiten, YouGile и Битрикс24, которые дают возможность визуализировать поток задач и оперативно перераспределять ресурсы. Технология 4D-моделирования, увязывающая BIM-среду с календарно-сетевым планом, в отечественном исполнении опирается на платформы Renga и nanoCAD, что позволяет выявлять пространственно-временные коллизии задолго до выхода на площадку⁴. Чтобы сориентироваться в многообразии предложений, в таблице 2 дана краткая характеристика наиболее распространенных российских программных продуктов, применяемых в строительном проектировании и управлении.

Переход на российское ПО стимулируется не только санкционными ограничениями, но и государственной политикой импортозамещения. Однако оснащенность многих строи-

тельных организаций пока оставляет желать лучшего. Немалая часть компаний продолжает оперировать Excel-таблицами. Причины – не только нехватка средств, но и дефицит специалистов, способных освоить даже доступный отечественный софт⁶.

Таблица 2

Обзор российского ПО для управления строительными проектами

Программный продукт	Назначение	Поддерживаемая методология	Ключевая особенность
Spider Project	Календарно-сетевое планирование, управление ресурсами и бюджетом	Waterfall, гибрид	Мощный расчетный движок, поддержка нормативных баз ГЭСН, ФЕР
1С:ERP Управление строительной организацией	Комплексное управление стройкой, финансы, закупки, учет	Waterfall, гибрид	Единая платформа с бухгалтерией и бюджетированием, привычная многим компаниям
Галактика ERP (модуль «Строительство»)	Управление крупными инфраструктурными проектами	Waterfall	Отраслевые шаблоны, сильный блок учета материалов
Kaiten	Визуализация потока задач, Kanban-доски, Scrum-доски	Agile, гибрид	Простой интерфейс, возможность настройки под собственные регламенты
YouGile	Гибкое управление задачами и коммуникациями	Agile	Встроенные чаты, канбан-доски, удобен для небольших проектных групп
Битрикс24	Единая цифровая среда компании: задачи, CRM, диск	Agile, гибрид	Объединяет документооборот и управление задачами на одной платформе
Renga	BIM-проектирование	Гибрид (связка с графиками через 4D)	Отечественная BIM-система, совместимость с IFC, поддержка СПДС
nanoCAD	САПР и BIM, работа с чертежами и 3D-моделями	Гибрид	Платформа с модулями для разных разделов, прямая работа с dwg-форматом

Сколь бы совершенной ни была методология и программная среда, реализуют проект люди. В эмпирическом исследовании Перфилова, Асланова и Дубцовой⁵ статистически доказано: точность выполнения календарных планов напрямую зависит от уровня компетенций персонала. Устойчивое представление о легкой заменяемости неквалифицированного работника опровергается реальными данными. Ошибки бригадиров и инженеров ПТО, вызванные недостаточной подготовкой, ведут к браку, простоям и срыву сроков. ГОСТ Р ИСО 21502-2024 относит компетентность участников к факторам среды, влияющим на успех проекта⁸, тем самым закрепляя переход к концепции человеческого капитала. Следовательно, вложения в обучение и мотивацию перестают быть факультативной статьёй расходов и становятся стратегическим условием конкурентоспособности.

Интересно, что востребованные качества персонала меняются в зависимости от методологии. В Waterfall первостепенны дисциплина и умение точно следовать регламентам,

тогда как Agile делает ставку на автономность и развитые горизонтальные коммуникации. При переходе к гибридной модели организация вынуждена переучивать кадры, и сопротивление опытных сотрудников, привыкших к десятилетиями не менявшимся порядкам, становится одним из главных организационных барьеров¹. Решением может стать поэтапное введение изменений с обязательным разъяснением выгод, привлечением лидеров мнений из числа самих сотрудников и запуском пилотных проектов, наглядно доказывающих эффективность новых подходов.

Помимо внутреннего сопротивления, существуют системные трудности. Первая – жесткая контрактная система. Большинство договоров подряда, особенно с государственным заказчиком, фиксируют твердую цену и сроки; любое, даже очевидно полезное изменение требует оформления дополнительного соглашения, что девальвирует саму идею итеративной адаптации⁶. Выходом могло бы стать расширение практики контрактов жизненного цикла или применение механизмов открытой книги, допускающих обоснованные корректировки. Вторая проблема – острый дефицит специалистов, одинаково хорошо разбирающихся и в строительных технологиях, и в управлении проектами. Образовательные программы пока отстают от запросов рынка, а курсы повышения квалификации нередко носят формальный характер. Третьим препятствием служит консерватизм высшего менеджмента – руководители, чей опыт сформировался в советский период, нередко воспринимают любые новации как угрозу стабильности. Преодолеть этот барьер можно лишь демонстрацией реальных экономических выгод: сокращения сроков, снижения перерасхода материалов, повышения удовлетворенности заказчиков.

В качестве развернутой иллюстрации рассмотрим гипотетический проект многофункционального торгового центра площадью 45 тысяч квадратных метров. На предпроектной фазе и этапе проектирования команда работает двухнедельными спринтами. В первый спринт архитекторы предлагают три варианта планировки первого этажа; заказчик совместно с отделом маркетинга оценивает их с точки зрения привлекательности для арендаторов и посетителей. Во второй спринт вносятся корректировки и параллельно прорабатываются инженерные решения. Для визуализации задач и отслеживания прогресса применяется облачная доска Kaiten, где каждый раздел документации представлен отдельной карточкой, перемещаемой по стадиям «в работе», «на проверке», «готово». Благодаря такому подходу замечания экспертизы, полученные после трех спринтов, включаются в следующие итерации без полной остановки процесса. В общей сложности стадия «проектная документация» сокращается на 20 % по сравнению с аналогичными объектами, где применялся каскадный метод.

После получения положительного заключения госэкспертизы центр управления перемещается на строительную площадку. Здесь включается каскадный график. Жестко фиксируются контрольные точки: завершение нулевого цикла, монтаж каркаса, остекление, подключение к сетям. В то же время еженедельные планерки сохраняют элементы Agile: обсуждаются только текущие проблемы, принимаются оперативные решения, корректировки в рамках заложенного резерва времени вносятся без изменения ключевых вех. Дополнительно на площадке внедряются элементы Lean: организована доставка материалов «точно в срок», стандартизованы операции по монтажу вентилируемого фасада, что позволило сократить перерасход утеплителя и крепежа.

Результатом применения гибридной модели стало завершение объекта на две недели раньше первоначально утвержденного срока при экономии бюджета около 5 % за счет снижения непроизводительных потерь. Безусловно, пример носит условный характер, однако он хорошо демонстрирует, как комбинирование методологий, подкрепленное современным отечественным ПО и квалифицированными кадрами, способно принести ощутимый эффект.

Подводя итог, можно сформулировать несколько выводов. Первый: единого решения для всех строительных проектов нет – традиционный Waterfall оправдан там, где требования стабильны, гибкие методы повышают качество проектной документации, а гибридная схема сглаживает недостатки обоих подходов. Второй: определяющим фактором точности графиков и соблюдения бюджета является квалификация персонала, которая в свете новых стандартов трактуется как стратегический актив. Третий: цифровые технологии, в том числе отечественные программные продукты, способны усилить эффект от применения любой методологии, но лишь при условии, что сотрудники обладают необходимыми навыками. И, наконец, переход к современным управленческим практикам в России сдерживается контрактной системой, дефицитом кадров и консерватизмом руководящего звена. Преодоление этих барьеров потребует совместных усилий государства, образовательных учреждений и профессионального сообщества. Дальнейшие исследования целесообразно сфокусировать на создании отраслевых методических рекомендаций по внедрению гибридных методов с учетом российской нормативной и контрактной специфики, а также на апробации отечественных цифровых решений в реальных проектах.

¹ Давлатов Ш.М., Сидоров Р.Д. Сравнение основных методологий управления проектами в строительстве // Экономика строительства. 2025. №6. С. 87-95.

² Базанов В.Е., Козмец А.Р. Применение методов управления проектами при разработке проектной документации в строительстве // Инженерный вестник Дона. 2026. №1 (131). С. 210-218.

³ Христофорович П.И., Федоров В.В. Современные подходы к управлению проектами в строительстве // Вестник науки. 2024. №6 (75). С. 312-318.

⁴ Литвиненко Д.Г. Современные подходы к управлению строительными проектами // Вестник науки. 2023. №11 (68). С. 134-140.

⁵ Перфилов В.А., Асланов В.О., Дубцова Е.Ю. Влияние человеческого фактора на точность выполнения плана при управлении проектами в строительстве // Инженерный вестник Дона. 2025. №2 (122). С. 451-459.

⁶ Львова Д.В. Российский опыт управления проектами в строительстве // Форум молодых ученых. 2017. №7 (11). С. 423-427.

⁷ ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия. М.: Стандартиформ, 2023. 22 с.

⁸ ГОСТ Р ИСО 21502-2024. Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами. М.: Российский институт стандартизации, 2024. 48 с.

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION SECTOR

© 2026 Peshekhonov Ivan Igorevich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: tartuga1985@yandex.ru

Keywords: construction sector, project management, Waterfall, Agile, Lean, hybrid approach.

The article provides a comparative analysis of cascade (Waterfall), agile (Agile, Lean) and hybrid methodologies for managing construction projects, based on the requirements of GOST R ISO 21500-2023 and GOST R ISO 21502-2024. A summary table reflecting the advantages and limitations of each approach is presented. Special attention is paid to the influence of personnel qualifications on adherence to work schedules, as well as the difficulties that hinder the adoption of modern management practices by Russian construction organizations. The transition to domestic software is considered, and a comparative characteristic of available solutions is given. A detailed practical case is presented, and ways to overcome the identified barriers are outlined.

* Scientific adviser – **Agueva Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ

© 2026 Рафиков Дамир Ильдусович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: rafdam95@mail.ru

Ключевые слова: инновации, цифровая трансформация, проектное управление, механизм реализации проектов, техническое обслуживание автотранспорта.

В статье предложен организационно-экономический механизм реализации проектов, адаптированный под автосервис с небольшой численностью персонала и кризисным финансовым положением. Механизм апробирован на примере инновационного проекта запуска участка компьютерной диагностики в реальном независимом автосервисе г. Самары, подтверждена его экономическая эффективность и возможность тиражирования.

Цифровая трансформация охватывает все больше секторов региональной экономики, однако малый сервисный бизнес по-прежнему сталкивается с серьезными препятствиями при внедрении новых технологий. По данным Росстата, парк легковых автомобилей в стране превысил 45 млн единиц, а их средний возраст приближается к 16 годам¹. Растет доля машин, оснащенных электронными системами, что требует от станций технического обслуживания наличия компьютеризированного диагностического оборудования и специальных компетенций. Одновременно рынок обслуживания автомобилей остается высококонкурентным: потребитель становится более требовательным к срокам и качеству услуг, активно использует цифровые каналы записи и оставляет отзывы в сети². В этих условиях развитие даже небольшого автосервиса невозможно без периодических инвестиций в обновление оборудования и расширение ассортимента услуг. Однако многолетние наблюдения показывают, что на многих независимых СТО такие проекты реализуются стихийно, без опоры на формализованные процедуры проектного менеджмента, что приводит к срыву сроков, перерасходу средств и конфликту с текущей производственной деятельностью. Цель настоящей работы – разработать и апробировать адаптированный механизм реализации проектов, который позволит малому предприятию автосервиса системно внедрять инновации, минимизируя типовые риски.

Теоретическая рамка исследования опирается на процессную модель управления проектами, закрепленную в седьмом издании Руководства РМБOK, а также в актуальных национальных стандартах – ГОСТ Р ИСО 21500–2023 и ГОСТ Р ИСО 21502–2024^{3,4,5}. Названные документы трактуют проект как временное предприятие, нацеленное на создание уникального результата в условиях ограниченности ресурсов. Ключевой подсистемой проектного менеджмента выступает механизм реализации – взаимосвязанная совокуп-

* Научный руководитель – Агаева Лилия Кябировна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

ность организационных, экономических и информационных инструментов, обеспечивающая эффективное прохождение проекта от инициации до завершения. В структурном отношении механизм принято делить на три контура: организационный (роли, матрицы ответственности, регламенты), экономический (бюджетирование, оценка эффективности, мотивация) и информационный (инструменты планирования, реестры рисков). Качество каждого контура прямо влияет на итоговую дисциплину исполнения проектов.

Сфера технического обслуживания автомобилей накладывает на механизм ряд специфических требований. Во-первых, все работы должны выполняться в соответствии с Техническим регламентом Таможенного союза 018/2011 и заводскими технологическими картами; любое отступление от нормативов чревато репутационными и финансовыми потерями. Во-вторых, загрузка постов носит ярко выраженный сезонный характер: пики спроса приходятся на весеннюю смену шин и осеннюю подготовку к зиме, тогда как январь-февраль и июль – традиционные периоды спада. Проектные работы, особенно связанные со строительно-монтажными операциями, необходимо синхронизировать с этими циклами, чтобы не отвлекать мастеров от обслуживания клиентов. В-третьих, в отрасли ощущается хронический дефицит квалифицированных диагностов и механиков, что вынуждает заранее резервировать кадровый ресурс под проектные задачи. В-четвертых, успех многих проектов напрямую зависит от логистики запасных частей: задержка поставки, например, диагностического сканера способна сместить весь график. Дополнительный импульс системному подходу придают BIM-технологии проектирования, уже применяемые при создании новых автосервисных центров⁶, и методы менеджмента качества, адаптированные к сервисным процессам, включая FMEA-анализ рисков^{7,8}. Перечисленные факторы обосновывают необходимость создания механизма, который был бы одновременно гибким по отношению к внешним колебаниям и жестким в соблюдении внутренних регламентов, но при этом посиленным для внедрения на микропредприятии с ограниченными ресурсами.

В качестве объекта исследования выбрано ООО «Автосервис Солнечный». Основной вид деятельности – техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей (ОКВЭД 45.20). Предприятие относится к категории малых, среднесписочная численность персонала в 2026 году составляет 15 человек. Производственная мощность представлена пятью универсальными постами.

Анализ бухгалтерской отчетности за 2024–2025 гг. выявил резкое ухудшение финансового состояния. В 2024 году организация получила чистую прибыль в размере 15,1 млн руб., однако по итогам 2025 года зафиксирован убыток 1,4 млн руб. Выручка снизилась с 68,2 млн руб. до 57,6 млн руб., то есть на 15,6 %. Совокупные активы за год сократились на 64,3 % – с 31,9 млн руб. до 11,4 млн руб. Еще более тревожным сигналом стало отрицательное значение чистых активов на конец 2025 года: минус 1,4 млн руб. при уставном капитале всего 10 тыс. руб. Фактически предприятие оказалось в кризисной ситуации, когда традиционная модель ведения бизнеса перестала обеспечивать доходность, а резервы для финансирования развития исчерпаны. Единственным выходом из сложившегося положения может стать запуск новых высокомаржинальных услуг, что требует грамотного, но при этом минимально затратного проектного подхода.

Чтобы понять, насколько глубоко укоренились эти проблемы, мы опросили 12 из 15 работников. Выяснилось, что у 67 % коллектива нет четкого понимания собственной зоны

ответственности, когда заходит речь о развитии сервиса; люди просто не знали, что от них требуется в ходе того или иного преобразования. Еще 78 % регулярно попадали в ситуацию, когда задача по проекту вступала в прямой конфликт с текущим ремонтным заказом – мастера буквально разрывались между двумя фронтами. Больше половины опрошенных 56 % пожаловались, что информация о ходе изменений появляется с опозданием либо отсутствует вовсе. Когда же мы восстановили хронологию трех последних инициатив – замену двух подъемников, установку видеонаблюдения и запуск шиномонтажного участка, – обнаружили системные отклонения: в среднем сроки уходили вправо на 22 %, а фактические затраты оказывались на 10–15 % выше утвержденных лимитов. Подобная картина, по оценкам отраслевых обозревателей, характерна для подавляющего большинства независимых СТО: элементы осмысленного проектного управления встречаются лишь в 15 % из них².

Исходя из полученных данных, мы спроектировали облегченный механизм реализации проектов, схематично показанный на рисунке. При масштабе компании в 15 человек, отрицательных чистых активах и отсутствии свободных денег было бы наивно предлагать полноценный проектный офис или дорогостоящие учетные системы. Весь контур строится вокруг директора и одного из старших мастеров – именно они берут на себя координацию проектной активности без введения дополнительных штатных единиц. Директор утверждает устав, бюджет и принимает результат; старший мастер совмещает оперативное управление проектом с основной работой: составляет календарный план, следит за контрольными точками и взаимодействует с поставщиками. Бухгалтер подключается эпизодически, помогая с расчетами окупаемости.

Регламентная часть сведена к одной странице устава, матрице «ответственный – консультант – информируемый» и обязательному правилу: монтаж и наладка оборудования планируются строго на периоды низкой загрузки сервиса. Экономическая оценка выполняется в простом калькуляторе, созданном в «МойОфис Таблица». В него заносятся прогнозные доходы и расходы, после чего автоматически вычисляются NPV, IRR и дисконтированный срок окупаемости. Пороговые значения закреплены приказом: проект принимается к реализации при положительном NPV, IRR выше 15 % и окупаемости не более трех лет. Для материального стимулирования старшего мастера предусмотрена квартальная надбавка до 30 % оклада – она напрямую увязана с соблюдением утвержденных вех.

Цифровой инструментарий – максимально доступный. Вместо корпоративных систем используется облачная доска задач с колонками «План», «В работе», «Готово»; диаграмма Ганта строится в «МойОфис Таблица»; там же ведется реестр рисков с балльной оценкой вероятности и влияния. Еженедельный контроль укладывается в 15-минутное совещание директора и ответственного мастера, а фотоотчет о завершении вехи отправляется в общий чат мессенджера. Снабженцы получают заявку на запчасти и комплектующие за семь рабочих дней до начала соответствующего этапа – это правило стало обязательным для всех проектов.

Апробацию провели на запуске участка компьютерной диагностики. Два свободных поста оснастили сканерами, мотор-тестером и газоанализатором; бюджет в 4,2 млн руб. сложился из трех коммерческих предложений. Четырехмесячный график (февраль – май) был выстроен так, чтобы пик строительно-монтажных работ пришелся на февральский спад, а обучение персонала и пробный запуск – на апрель, до сезонного оживления.

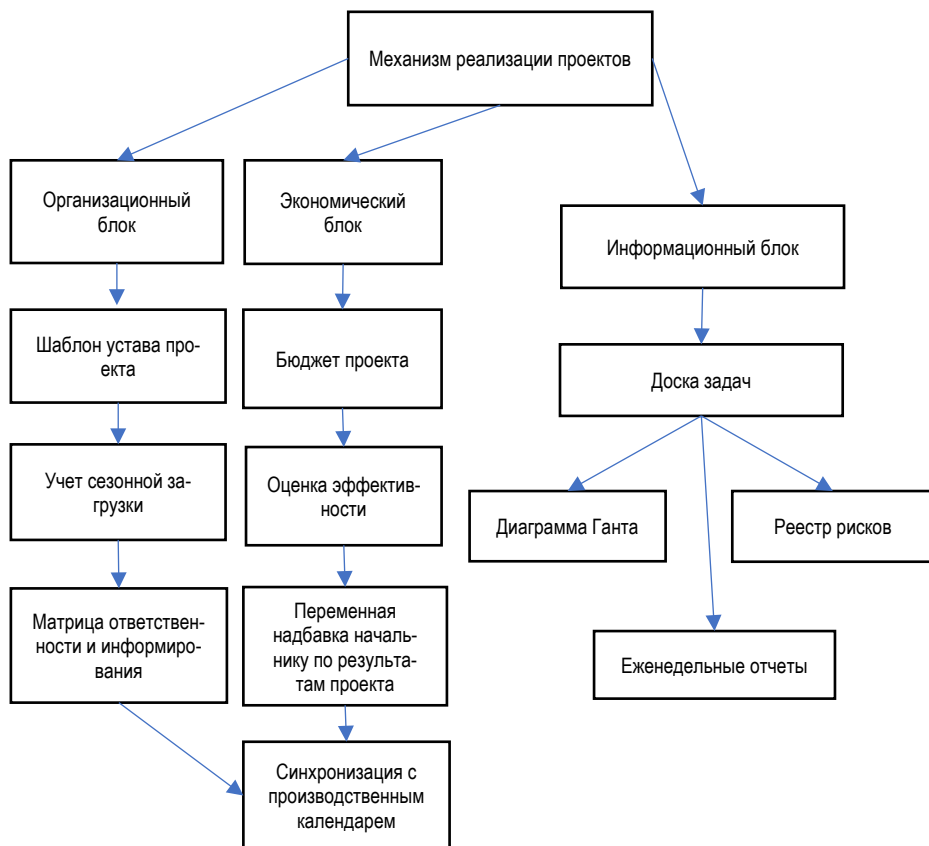


Рис. Механизм реализации проектов в сфере обслуживания автомобилей

Прогноз строился на следующих предпосылках: 3,5 диагностируемых автомобиля в день при среднем чеке 3200 руб. Дополнительный доход от ремонта, выявляемого в ходе проверки, учтен с коэффициентом 0,48 от базовой выручки – такую статистику дали схожие участки. Годовые текущие затраты (зарплата диагноста, амортизация, расходники, коммуналка) оценили в 1,9 млн руб. При ставке дисконтирования 14 % проект показал следующие цифры (см. таблицу).

NPV оказался равен 1,86 млн руб. при индексе доходности 1,44 и дисконтированном сроке окупаемости 2,1 года. Внутренняя норма рентабельности достигла 28,3 %, что практически вдвое превышает стоимость капитала. Проверка на устойчивость дала обнадеживающие результаты: даже при 20-процентном падении загрузки NPV сохраняет положительное значение (0,52 млн руб.), IRR снижается до 17,5 %, а окупаемость растягивается до 2,8 года. Если средний чек просядет на 15 %, NPV составит 0,74 млн руб. при IRR 19,1 %. Фактическая реализация подтвердила жизнеспособность подхода: от графика отстали

не более чем на три дня, бюджет израсходовали на 98,5 %, а противоречий с текущей загрузкой цеха практически не возникло.

Показатели экономической эффективности проекта*

Показатели	Значение
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	4 200
Годовой доход от диагностики, тыс. руб.	2 900
Доп. доход от сопутствующего ремонта, тыс. руб.	1 400
Годовые текущие затраты, тыс. руб.	1 900
Ставка дисконтирования, %	14
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	1 860
Индекс доходности (PI)	1,44
Дисконтированный срок окупаемости, лет	2,1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	28,3

* Рассчитано автором на основе данных ООО «Автосервис Солнечный».

Полученный опыт позволяет утверждать, что даже небольшой автосервис с отрицательными чистыми активами способен последовательно внедрять инновации – для этого не нужны ни дорогие информационные системы, ни выделенный проектный офис. Достаточно легких, но жестко соблюдаемых процедур: одностороннего устава, привязки графика к производственному календарю, простого калькулятора окупаемости и публичной доски задач. Кейс «Автосервиса Солнечного» показывает, что такой минималистичный механизм не только работает, но и дает ощутимый экономический эффект. Масштабирование предложенного подхода способно помочь десяткам аналогичных предприятий выбраться из финансового кризиса и ускорить цифровое обновление региональной сервисной отрасли.

¹ Тетцоева О.А. Перспективы развития российского рынка ТО и ремонта в условиях пандемии // Вестник ГУУ. 2021. №1.

² Гудкова О.Е. Анализ тенденций и перспективных направлений деятельности предприятий по техобслуживанию и ремонту автотранспорта // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2025. №1 (52).

³ PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 370 p.

⁴ ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия. М.: Стандартинформ, 2023.

⁵ ГОСТ Р ИСО 21502-2024. Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами. М.: Стандартинформ, 2024.

⁶ Нестеренко Г.А., Нестеренко И.С., Залознов И.П. Использование BIM-технологий для повышения эффективности разработки и эксплуатации предприятий по обслуживанию и продажам автомобилей // МНИЖ. 2023. №11 (137).

⁷ Панюков Д.И., Никишов О.В. Модель системы оценки качества процесса сервисного обслуживания автомобилей // Известия ТулГУ. Технические науки. 2024. №1.

⁸ Панюков Д.И., Козловский В.Н., Никишов О.В., Пантюхин О.В. Совершенствование процессов ремонта и обслуживания автомобиля на основе метода FMEA // Известия ТулГУ. Технические науки. 2024. №12.

⁹ Карточка ООО «Автосервис Солнечный» // Сервис проверки контрагентов Чекко. URL: <https://checko.ru/company/avtoservis-solnechny-1166313130785> (дата обращения: 20.05.2026).

FORMATION OF A PROJECT IMPLEMENTATION MECHANISM AT ENTERPRISES IN THE SPHERE OF VEHICLE MAINTENANCE

© 2026 Rafikov Damir Ildusovich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: rafdam95@mail.ru

Keywords: innovations, digital transformation, project management, project implementation mechanism, vehicle maintenance.

The article proposes an organizational and economic mechanism for project implementation, adapted to a car service with a small staff and a crisis financial situation. The mechanism was tested on the example of an innovative project to launch a computer diagnostics area in a real independent car service in Samara; its economic efficiency and replicability were confirmed.

* Scientific adviser – **Agueva Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО КЛИМАТА В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Салюков Александр Шамильевич*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ximsoldat163@yandex.ru

Ключевые слова: регион, предпринимательский климат, национальная модель, трансформация делового климата, государственная поддержка.

В статье отражены концептуальные основы понятия «предпринимательский климат». Проведен анализ состояния предпринимательского климата в Самарской области. Изучена инфраструктура поддержки малого и среднего предпринимательства в регионе, представлены виды поддержки предпринимателей.

В научной литературе наиболее распространенным подходом к трактовке понятия «предпринимательский климат» является управленческий, основная парадигма которого заключается в рассмотрении предпринимательского климата с точки зрения условий ведения бизнеса. По скольку предпринимательский климат имеет территориальную привязку, как правило, регионального характера, то часто исследователи применяют территориальную трактовку этого понятия. Также данный подход имеет место при формировании различных рейтингов, методики которых ориентированы именно на региональный разрез.

Н.С. Данакиным и О.И. Дивиченко понятие «предпринимательский климат» трактуется следующим образом: целостное образование из условий и факторов, значимых для осуществления предпринимательской деятельности¹. Главное отличие данной трактовки от прочих заключается в том, что здесь идет речь о различиях между условиями (факторами) предпринимательства и предпринимательским климатом. Этот важный аспект предполагает трансформацию условий (факторов) предпринимательства в предпринимательский климат.

Структура предпринимательского климата определяется физической, социальной и институциональной средами. Каждая среда подвержена влиянию субъективных и (или) объективных факторов, а также возможностями влияния со стороны органов государственной власти на основе методов прямого и косвенного воздействия.

Объективные факторы характеризуются определенной территориальной принадлежностью, они являются уникальными для каждой конкретной территории. Субъективные факторы предполагают проведение соответствующей государственной и муниципальной политики, направлены на обеспечение формирования благоприятных условий ведения бизнеса.

* Научный руководитель – **Чиркунова Екатерина Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Взаимосвязь субъективных и объективных факторов очевидна, она проявляется в следующем. С одной стороны, объективные факторы являются независимыми, например, географическое положение, природные ресурсы и условия. С другой стороны, некоторые объективные факторы формируются под влиянием субъективных. Государственное регулирование и проводимая государственная и муниципальная политика, оказание поддержки со стороны органов государственной власти и местного самоуправления, особый статус территории (например, моногорода) оказывают влияние на уровень развития и особенности хозяйства производственной, непроизводственной сфер и инфраструктуры.

Модель формирования благоприятного предпринимательского климата состоит из механизма формирования, представленного принципами, инструментами, инфраструктурой, региональными программами и проектами, информационно-коммуникативным взаимодействием бизнеса и государства на основе цифровых технологий, представлена прямыми и косвенными методами, оказывающими воздействие на формирование благоприятного предпринимательского климата. По своей сущности предпринимательский климат является очень чувствительным к изменению факторов прямого и косвенного воздействия.

Доля малого и среднего предпринимательства в российском ВВП в 2025 году составляла почти 22%, во многих развитых странах – 50-60%. Доля малого и среднего бизнеса в ВРП разных субъектах РФ варьируется от 2,3% (Ненецкий АО) до 43,6% (Республика Калмыкия), в среднем составляет 24,9%².

В настоящее время стратегической задачей Российской Федерации является ее вход в число 20 ведущих стран по качеству деловой среды, а также выравнивание условий для бизнеса в разрезе субъектов РФ. К 2030 году субъекты РФ должны достичь усредненных результатов лидирующей пятерки по каждому показателю, а лидерам следует улучшать текущие показатели.

По состоянию на апрель 2026 года 30 субъектов РФ демонстрировали отставание по показателям Национальной модели целевых условий ведения бизнеса по сравнению с лидерами. Для выхода из этой ситуации определены проблемные зоны, где следует сосредоточить усилия; принято решение о необходимости доработки и актуализации «дорожных карт», реализуемых в рамках национальной модели; проводятся межрегиональные стажировки и семинары по обмену лучшими практиками³.

В 2018 году в России был введен механизм управления системными изменениями предпринимательской среды «Трансформация делового климата», который позволяет получать органам власти обратную связь от предпринимателей. За время функционирования механизма трансформации делового климата собраны 423 инициативы, более 350 из которых реализованы.

В 2025 году в части поддержки делового климата в РФ реализовывались свыше 2315 мер, направленных на стимулирование инвестиционного процесса. При этом 99% мер являлись региональными, 1% - федеральными. Среди последних выделяются комплексные, финансовые меры, а также меры поддержки внешнеэкономической деятельности. Регионами-лидерами по количеству комплексных мер поддержки являются Чувашская Республика, Пензенская область Республики Тыва, Татарстан, Алтай и Нижегородская область.

В 2025 году утверждена Национальная модель целевых условий ведения бизнеса, рассчитанная на период до 2030 года. Это 11 «дорожных карт», содержащих в 2026 году

262 мероприятия, а также 42 целевых показателя. В Национальной модели значительное внимание сосредоточено на условиях ведения бизнеса в регионах. Формирование модели обеспечивается на основе мировых рейтингов по оценке делового климата, национальных целей развития РФ и национального рейтинга состояния инвестиционного климата.

В условиях реализации национальной модели и функционирования механизма трансформации делового климата особую актуальность приобретает вопрос о разработке механизма управления системными изменениями предпринимательской среды.

Проведем анализ состояния предпринимательского климата в Самарской области.

По состоянию на начало 2026 года в Самарской области осуществляли деятельность 140103 малых и средних предприятия. При этом 96,2% в общей структуре приходилось на микропредприятия, 3,5% - на малые предприятия, 0,3% - на средние предприятия. За последние пять лет общая численность субъектов малого и среднего предпринимательства увеличилась на 8%, в частности, юридических лиц – сократилась на 16,9%, ИП – увеличилась на 30,4%. В Самарской области устойчиво увеличивается численность самозанятых граждан (около 30% ежегодно), что свидетельствует о высокой предпринимательской активности. По состоянию на начало 2026 года данный показатель составлял 350 тысяч человек.

В Самарской области развиваются креативные индустрии. Всего на территории региона зарегистрировано 10173 креативных предприятия (каждое двадцатое предприятие является креативным), на которых заняты свыше 7% от общей численности занятых в Самарской области. В реестре субъектов креативных индустрий по состоянию на 01.04.2026 года числятся 222 субъекта предпринимательской деятельности. Включение субъектов предпринимательской деятельности в соответствующий реестр дает возможность получать различные меры поддержки.

В 2024 году Самарская область оказалась в третьей десятке регионов по показателю занятости населения в малом и среднем бизнесе, занимая 24 место³. Доля занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая ИП, в общей численности занятых в экономике составила 40,1%, что на 0,1 п.п. выше, чем в среднем по Российской Федерации.

В течение последних пяти лет Самарская область не входит в топ-5 регионов в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата. В 2025 году регион оказался лишь на 21 месте национального рейтинга. При этом он не отмечен ни по одному из восьми рейтингов, формируемых по отдельным направлениям⁴. Самарская область в 2024 году занимала 12 место. По сравнению с 2020 годом региону удалось улучшить свои позиции на 10 пунктов. В 2021 году Самарская область смогла переместиться с 22 места на 9 место, в 2022 и 2023 годах занимала 8 место.

Значительный акцент в формировании благоприятного инвестиционного климата делается на развитии инвестиционной среды. Проведенный динамический анализ свидетельствует о том, что объем инвестиций в основной капитал Самарской области за период 2021-2025 годов продемонстрировал прирост на 56,3%, составив в 2025 году 604,6 млрд рублей. По сравнению с 2024 годом анализируемый показатель увеличился на 6,3%. Рост объема инвестиций в регионе обеспечивается за счет совершенствования условий для бизнеса и динамичного развития специальных инвестиционных площадок. Одной из главных инвестиционных площадок выступает особая экономическая зона «Тольятти», кото-

рая в 2025 году заняла 6-е место в IX Национальном рейтинге инвестиционной привлекательности ОЭЗ России.

Другими эффективными механизмами привлечения инвесторов являются сеть индустриальных парков (два промышленных и два логистических) и территории опережающего развития «Тольятти» и «Чапаевск». В таблице 1 приведены основные итоги работы главных инвестиционных площадок Самарской области. Таким образом, за период их деятельности в регионе создано 34200 рабочих места, привлечено инвестиций 196,9 млрд. рублей.

Таблица 1

Итоги работы главных инвестиционных площадок Самарской области

Инвестиционные площадки	Итоги работы
ОЭЗ «Тольятти»	Суммарный объем заявленных инвестиций компаний-резидентов – 107 млрд рублей
	Количество созданных рабочих мест – 5000
	Эффективность функционирования – 100%
Территории опережающего развития	Суммарный объем заявленных инвестиций компаний-резидентов – 41,9 млрд рублей
	Количество созданных рабочих мест – 5000
Промышленные парки	Общий объем инвестиций составил 48 млрд рублей
	Количество созданных рабочих мест – 14600
	Доходы бюджета Самарской области пополнены на 9,5 млрд рублей

Инфраструктура поддержки предпринимательства в Самарской области представлена региональным и муниципальными центрами «Мой бизнес», бизнес-инкубаторами, центром поддержки и развития предпринимательства, находящимся на территории Нефтегорского района, информационно-консалтинговым агентством Самарской области, а также институтами развития, оказывающими кредитную поддержку.

В региональном центре «Мой бизнес» расположена региональная инфраструктура развития предпринимательства в Самарской области. На базе Центра разрабатываются и внедряются специальные программы поддержки с учетом специфики экономики Самарской области и потребностей бизнес-сообщества. Программы, реализуемые региональным центром «Мой бизнес» демонстрируют успешные результаты, способствуя старту нового бизнеса, его устойчивому развитию, созданию новых рабочих мест и стимулированию экономического роста.

Самым востребованным видом поддержки предпринимательской деятельности в Самарской области традиционно является финансовая поддержка. Подробно рассмотрим, какие виды поддержки предоставляются Гарантйным фондом Самарской области (таблица 2).

Гарантйным фондом, который выдает льготные микрозаймы до 5 млн руб. и поручительства для получения кредитов в коммерческих банках.

В 2026 году Гарантйным фондом предоставляются независимые гарантии для предпринимателей в целях обеспечения исполнения контрактов по 44-ФЗ. В свою очередь,

данный механизм позволяет поставщику, участвующему в государственных закупках, не замораживать часть своего бюджета, а использовать средства Гарантийного фонда, который может обеспечить до 70% от суммы неисполненных обязательств по контракту. Максимальный объем выдаваемой гарантии составляет 12 млн. рублей, а ставка вознаграждения – 1% годовых.

Таблица 2

Виды поддержки, предоставляемые Гарантийным фондом Самарской области ⁵

Виды поддержки	Случаи предоставления	Условия предоставления
Льготные микро-займы	Для действующего и начинающего бизнеса	от 3% до 14,5%; до 5 млн рублей; программы – с залогом и без
Поручительства	Если предпринимателю не хватает залога или требуется сумма больше 5 млн рублей	сумма до 25 млн рублей; более 30 банков-партнеров; вознаграждение 0,75% годовых
Независимые гарантии	Для участников госзакупок по 44-ФЗ	покрытие до 70% от суммы неисполненных обязательств по контракту; максимальный объем 12 млн рублей; вознаграждение 1% годовых

В Самарской области более пяти лет функционирует механизм «зонтичных» поручительств. С 2021 года на его основе привлечено 29,7 млрд рублей. Самарская область входит в топ-10 регионов с наибольшим объемом привлеченного финансирования по программе, занимая 7 место.

На основе изучения материалов сводных годовых отчетов о ходе реализации и оценке эффективности государственной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Самарской области» сделаны следующие выводы:⁶

- ежегодно степень выполнения мероприятий составляла 100%;
- уровень освоения бюджетных средств – выше 90%;
- эффективность – высокая.

Проведенный анализ свидетельствует о благоприятном предпринимательском климате в Самарской области.

При особом внимании со стороны органов государственной власти к деятельности и состоянию предпринимательского сектора, при условии поддержания и последующего улучшения уже запущенного механизма поддержки малого и среднего бизнеса с внедрением новых эффективных мер Российской Федерации и Самарской области удастся преодолеть негативные тенденции в экономике, вывести предпринимательский потенциал на качественно новый уровень, улучшить качество предпринимательского климата.

¹ Данакин Н.С. Концептуальный анализ понятия «предпринимательский климат» /Н.С. Данакин, О.И. Дивиченко // Теория и практика общественного развития. – 2017. - №5. – С. 66-68.

² РИА НОВОСТИ: URL: <https://ria.ru>

³ Агентство стратегических инициатив: URL: <https://asi.ru/>

⁴ Крылова А. Самарская область выпала из числа лидеров национального инвестиционного рейтинга / А. Крылова // Обозрение. 20.06.2025. <https://oboz.info/samarskaya-oblast-vypala-iz-chisla-liderov-natsionalnogo-investitsionnogo-rejtinga/> (дата обращения 27.04.2026) – Текст: электронный.

⁵ Минэкономразвития: официальная группа Вконтакте: URL: <https://vk.com/mineconom63>.

⁶ Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области: URL: <https://economy.samregion.ru>

ANALYSIS OF THE STATE OF THE BUSINESS CLIMATE IN THE SAMARA REGION

© 2026 Salyukov Alexander Shamilevich*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: ximsoldat163@yandex.ru

Keywords: region, business climate, national model, business climate transformation, government support.

This article presents the conceptual foundations of the concept of "entrepreneurial climate." An analysis of the current business climate in the Samara Region is provided. The infrastructure supporting small and medium-sized businesses in the region is examined, and the types of support available to entrepreneurs are presented.

* Scientific adviser – **Chirkunova Ekaterina Konstantinovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НАЛОГОВЫХ УСЛОВИЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2026 Смолина Екатерина Станиславовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ekaterinsmolin@yandex.ru

© 2026 Быкова Анастасия Алексеевна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nastena.bykova.17@bk.ru

Ключевые слова: налоговая политика, малый и средний бизнес (МСП), упрощенная система налогообложения (УСН), налог на добавленную стоимость (НДС), страховые взносы, налоговая нагрузка.

В статье проанализированы ключевые изменения, предусмотренные Федеральным законом № 425-ФЗ от 28.11.2025 г., включая введение налога на добавленную стоимость (НДС) для отдельных категорий налогоплательщиков на упрощенной системе налогообложения (УСН) и ужесточение условий применения пониженных тарифов страховых взносов.

В 2026 году в соответствии с Федеральным законом № 425-ФЗ, принятым 28 ноября 2025 года, российская налоговая система претерпела существенные изменения. Хотя реформы направлены на обеспечение фискальной справедливости и бюджетной интеграции, они создают значительные проблемы для малых и средних предприятий. В частности, введение налога на добавленную стоимость для некоторых налогоплательщиков в рамках упрощенной системы налогообложения, наряду с общим увеличением налоговой нагрузки, создало «фискальный шок» для микро- и малых предприятий. Ограниченный оборотный капитал и нехватка рабочей силы усугубляют эту ситуацию, поскольку сложность администрирования и растущие налоговые издержки приводят к сокращению инвестиций, вынужденному разделению бизнеса или даже выходу на «серую зону».

Наиболее существенное изменение для предприятий малого бизнеса, применяющих УСН, затрагивает процедура уплаты налога на добавленную стоимость. Ранее предприятия и самозанятые лица, работающие в рамках упрощенной системы налогообложения, были полностью освобождены от НДС. Однако, начиная с 2025 года они были включены в число плательщиков НДС в случае превышения установленного лимита доходов в 60 миллионов рублей по итогам 2024 года. В соответствии с Федеральным законом № 425-ФЗ от 28 ноября 2025 года (ст.2, п.1, пп. «а»)¹, устанавливается трехлетний переходный период, а именно:

- в 2026 году налогоплательщики могут воспользоваться своим правом на освобождение от НДС при условии, что их совокупный доход в 2025 году не превысит установленный лимит в 20 миллионов рублей (ранее было 60 миллионов рублей);

- в 2027 году: лимит совокупного дохода за 2026 год снижается до 15 миллионов рублей;

- начиная с 2028 года лимит совокупного дохода предприятия составит 10 миллионов рублей.

Однако существует важный нюанс – статус освобождения от НДС может быть утрачен в течение года. Если налогоплательщик освобожден от НДС на начало отчетного периода, но его ежемесячный доход превышает установленный лимит в течение года, он обязан уплатить НДС с первого числа месяца, следующего за месяцем, в котором возникло превышение дохода.

Налогоплательщики, облагаемые налогом по упрощенной системе налогообложения, которые теряют право на налоговые льготы или изначально не соответствуют требованиям для получения налоговых льгот, подлежат обложению налогом по специальным ставкам. Эти ставки установлены в статье 164, пункте 8 Налогового кодекса Российской Федерации и представлены в таблице 1².

Таблица 1

Сравнительный анализ вариантов применения УСН

Годовой доход (млн ₽)	Ставка НДС	Право на вычет входного НДС
0 – 20	0% (освобождение)	Нет
20 – 250 (272,5)*	5%	Нет (налог "сверху")
250 (272,5)* – 450	7%	Нет (налог "сверху")
Свыше 450 (или по выбору)	22% (общая)	Да (налог с разницы)

* Величина дохода в скобках приведена с учетом коэффициента-дефлятора на 2026 год.

Вторым глобальным изменением для большинства субъектов МСП стало ужесточение условий применения пониженных тарифов страховых взносов для субъектов малого и среднего предпринимательства, внесенных в реестр МСП. Новые нормы³ отменяют универсальную льготу 15%.

Так, до 2026 года ставки страховых взносов для малого и среднего бизнеса были дифференцированными: взносы, превышающие 1,5-кратный размер установленного Правительством РФ минимального размера оплаты труда (МРОТ), облагались налогом по ставке 15%, а взносы в том же диапазоне в обрабатывающих секторах промышленности – по ставке 7,6%. Взносы, не превышающие 1,5-кратный размер МРОТ, облагались налогом по общей ставке 30%.

Новые ставки страховых взносов для уплаты по пониженному тарифу представлены в таблице 2.

Таблица 2

Условия применения пониженных тарифов страховых взносов в 2026 г.

Категория плательщиков	Тариф, %	Условия применения
Предприятия общепита	15	Доля дохода от общепита $\geq 70\%$
Приоритетные отрасли по Перечню Правительства (54 вида деятельности)	15	Основной ОКВЭД из Перечня, доля дохода $\geq 70\%$
Обрабатывающие производства	7,6	Льгота сохранена на прежних условиях

К приоритетным отраслям для целей применения пониженного тарифа страховых взносов отнесены сельское хозяйство, пищевая и легкая промышленность, фармацевтика, ИТ и связь, электроника и радиоэлектроника и ряд других отраслей, в которых малый бизнес, как правило, не очень широко представлен.

В дополнение к обозначенным изменениям, можно отметить продолжающуюся централизацию налогообложения и ограничение региональных льгот:

- если раньше регионы могли снижать ставку для УСН с объектом налогообложения "Доходы" с 6% до 1% для любых видов деятельности, то с 2026 года на федеральном уровне утвержден закрытый перечень видов деятельности и критерии, по которым регионы могут устанавливать такие льготы;

- условия и лимиты для применения пониженных ставок налогообложения по УСН централизованы: например, чтобы получить ставку 1% (УСН с объектом «Доходы») или 5% (УСН с объектом «Доходы минус Расходы»), бизнес должен соответствовать федеральным, а не местным критериям.

Полагаем, что данные меры рассматриваются как инструмент борьбы с налоговой миграцией, когда бизнес уходит в регионы с пониженной налоговой нагрузкой.

В Самарской области на 2026 год не удалось найти специальные льготы для субъектов МСП, применяющих упрощенную систему налогообложения (возможности автоматизированной упрощенной системы налогообложения (АУСН) авторами в качестве льготного режима не рассматриваются).

Авторитетные деловые издания, эксперты и представители бизнес-сообщества сходятся в том, что налоговая реформа 2026 года привела к существенному росту нагрузки на малый бизнес, причем не только за счет усиления налогового давления самого по себе, но и за счет роста затрат на оплату труда в связи с повышением уплачиваемых страховых взносов, и усложнения администрирования деятельности и ведения бухгалтерского учета, если компания стала плательщиком НДС. Факторы роста нагрузки на малый бизнес обобщены в таблице 3.

Анонсируя налоговую реформу, Минфин прогнозировал дополнительные поступления в бюджет в совокупности от повышения ставки НДС и расширения круга его плательщиков на уровне 1,8 трлн. руб. Однако уже за два месяца 2026 года дефицит бюджета достиг 3,4 трлн руб., приблизившись к годовому плану в 3,8 трлн руб., что поставило под сомнение эффективность мер уже в краткосрочной перспективе⁶. В результате власти были вынуждены оперативно, уже в апреле 2026 года, принять пакет смягчающих мер:

- освобождение общепита от НДС до конца 2026 года (с 1 апреля) для заведений, где доля дохода от этого вида деятельности составляет не менее 70%.

- право на вычет «авансового» НДС: компании на УСН могут уменьшить доходы на сумму НДС, начисленного с авансов, полученных в 2025 году (когда обязанности платить НДС еще не было), чтобы избежать двойного налогообложения;

- исключение процентов по вкладам из лимита 20 млн руб., чтобы предприниматели не теряли право на освобождение от НДС из-за процентных доходов, а не из-за выручки от основной деятельности;

- возможность однократного отказа от пониженной ставки НДС (5% или 7%) в пользу общей (22%) в течение первого года, если бизнес поймет, что без вычетов ему невыгодно работать.

Оценка факторов роста давления на малый бизнес^{4,5}

Фактор	Суть изменения	Оценка влияния
Повышение ставок НДС	С 20% до 22% с 1 января 2026 года	Прямой рост издержек для всех плательщиков НДС; неизбежное удорожание товаров и услуг для конечного потребителя (прогноз инфляции +1 п.п.)
Вовлечение малого бизнеса в НДС	Снижение порога освобождения от НДС на УСН с 60 до 20 млн руб. выручки в 2026 году (с дальнейшим снижением до 10 млн к 2028 году)	Массовое появление обязанности по уплате НДС у микробизнеса; рост административной нагрузки (счета-фактуры, квартальные декларации); риск «двойного налогообложения» авансов, полученных в 2025 году Потенциальная убыточность или снижение прибыльности ранее заключенных договоров: если в договоре не было оговорки о возможном изменении цены в связи с появлением обязанности по НДС, бизнес вынужден платить 5% или 7% налога из своей прибыли, так как повысить цену для контрагента уже не может
Отмена льгот по страховым взносам	Для большинства МСП отменен пониженный тариф 15%, возврат к общему тарифу 30% с выплат сотрудникам сверх 1,5 МРОТ	Рост фонда оплаты труда на 10–15% для компаний со средней зарплатой; прямой удар по рентабельности в сферах услуг, розницы и логистики

Однако эксперты сходятся во мнении, что эти поправки носят преимущественно технический характер, могут быть распространены только на первый год переходного периода и не приносят существенного облегчения для большинства традиционных видов деятельности малого бизнеса.

Налоговая реформа 2026 года однозначно привела к неоправданному, на наш взгляд, и несопоставимому с ростом бюджетных доходов росту нагрузки на малый бизнес, ухудшению делового и инвестиционного климата, что даже в сегментах, менее других затронутых негативными изменениями, как, например, ИТ-сфера, способно существенно замедлить темпы роста деловой активности и препятствует реализации национальных целей и приоритетов в области импортозамещения в ключевых для безопасности государства отраслях.

¹ Федеральный закон от 28.11.2025 N 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации»

² Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 05.08.2000 N 117-ФЗ.

³ Там же

⁴ Официальный сайт аудиторско-консалтинговой компании «Деловой профиль». URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/nalogovyy-press-2026-kak-malomu-biznesu-ne-zakrytsya-a-perestroitsya-pod-davleniem-fns/>

⁵ Официальный сайт РБК. URL: <https://companies.rbc.ru/news/PDitd0peJO/nalogovaya-reforma-2026-goda-klyuchevyye-izmeneniya-v-nalogah-dlya-biznesa/>

⁶ Официальный сайт делового журнала «Профиль». URL: https://profile.ru/economy/obshhie-pravila-igry-smozhet-li-nalogovaya-reforma-vyvesti-biznes-iz-teni-i-popolnit-kaznu-1839594/?utm_from=must-amp

ANALYSIS OF KEY CHANGES IN THE TAX CONDITIONS FOR SMALL BUSINESS

© 2026 Smolina Ekaterina Stanislavovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: ekaterinsmolina@yandex.ru

© 2026 Bykova Anastasia Alekseevna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: nastena.bykova.17@bk.ru

Keywords: tax policy, small and medium-sized businesses (SMEs), simplified taxation system (STS), value-added tax (VAT), insurance contributions, and tax burden.

The article analyzes the key changes provided for by Federal Law No. 425-FZ dated November 28, 2025, including the introduction of value-added tax (VAT) for certain categories of taxpayers under the simplified taxation system (STS) and the tightening of conditions for applying reduced insurance contribution rates.

ИННОВАЦИИ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

УДК 332.1

ЦИФРОПАРКИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

© 2026 Давлетшина Инна Владимировна

кандидат экономических наук

Самарский государственный экономический университет

E-mail: davinna@mail.ru

Ключевые слова: цифропарк, инновационная инфраструктура, инновационно-инвестиционный климат, цифровая экономика, платформенная экономика, цифровой двойник, технопарк, инновационная экосистема.

В статье рассматриваются современные направления трансформации региональной инновационной инфраструктуры в контексте цифровизации и распространения моделей платформенного взаимодействия. Обосновывается необходимость перехода от традиционных технопарков к цифровым паркам как платформенным инновационным экосистемам. Определены основные функциональные элементы цифропарка и рассмотрена роль технологии цифровых двойников в управлении инновациями. Проанализировано влияние цифровых парков на инновационный и инвестиционный климат региона, на рост их инновационной активности, а также рассмотрена российская практика развития инновационных экосистем.

В условиях ускоряющейся цифровизации экономики и распространения платформенных моделей изменяются подходы к организации инновационной деятельности и формированию кластерной политики. Развитие высокотехнологичных отраслей, повышение интенсивности информационного обмена и рост значения интеллектуального капитала формируют потребность в модернизации существующей инновационной инфраструктуры. Поэтому конкурентоспособность каждого региона определяется не только наличием научно-технического потенциала, но и способностью обеспечивать эффективную интеграцию науки, бизнеса, государства и инвестиционного сектора в едином цифровом пространстве.

Одним из ключевых инструментов поддержки инновационной деятельности в России на протяжении последних десятилетий выступали технопарки. Их создание было ориентировано на формирование благоприятной среды для развития инновационного предпринимательства, коммерциализации научных разработок и стимулирования технологического развития регионов. Такие структуры обеспечивали концентрацию технологически активных предприятий, развитие инженерной инфраструктуры, сопровождение стартапов и поддержку субъектов малого технологического бизнеса¹.

Вместе с тем функционирование большинства технопарковых структур по-прежнему основано преимущественно на территориальном принципе взаимодействия резидентов и использовании физической инфраструктуры.

Подобная модель не в полной мере соответствует современным требованиям к скорости обмена информацией, гибкости инновационных процессов и масштабируемости технологических решений. Дополнительным фактором становится активное распространение платформенной экономики. Возникает необходимость формирования новых моделей инновационной инфраструктуры, способных обеспечить более высокий уровень кооперации, снижение транзакционных издержек и ускорение процессов разработки и внедрения инноваций. В этой связи возрастает значение нематериальных факторов развития инновационной среды, включая цифровые сервисы, платформенные механизмы кооперации, обработку данных и интеллектуальные системы управления². Это формирует предпосылки для возникновения новой формы инновационной инфраструктуры - цифропарка.

Цифропарк по мнению автора представляет собой цифровую платформенную экосистему, ориентированную на интеграции субъектов инновационной деятельности в единой информационной среде.

В отличие от традиционного технопарка цифропарк ориентирован на создание цифровых механизмов взаимодействия между всеми участниками инновационного процесса (системы обработки данных, технологии моделирования и интеллектуальные сервисы управления инновационной деятельностью и др.).

Автором представлена сравнительная характеристика технопарков и цифропарков (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика технопарков и цифропарков

Критерий	Технопарк	Цифропарк
Основа функционирования	Физическая инфраструктура	Цифровая платформа
Тип взаимодействия	Территориально локализованный	Сетевой и распределенный
Формат коммуникации	Преимущественно очный	Гибридный и цифровой
Основной ресурс	Производственные площади и оборудование	Данные и цифровые сервисы
Масштабируемость	Ограниченная	Высокая
Скорость инновационного взаимодействия	Средняя	Высокая
Инструменты управления	Административные механизмы	Интеллектуальные цифровые системы
Доступ участников	Ограничен территорией	Не зависит от территориального расположения

Особую значимость развитие цифропарков приобретает в контексте формирования благоприятного инновационно-инвестиционного климата региона³. Использование цифровых платформ позволяет повысить прозрачность инновационной среды, расширить доступ субъектов хозяйствования к инвестиционным ресурсам, ускорить процессы коммерциализации технологий и обеспечить более эффективное взаимодействие между научным и производственным секторами экономики. Ключевой особенностью цифропарка яв-

ляется перенос центра инновационной кооперации из физического пространства в цифровую среду. Это позволяет существенно расширить возможности инновационного сотрудничества и повысить интенсивность обмена знаниями и технологиями.

В отличие от линейной модели инновационного процесса, характерной для традиционной инфраструктуры, цифропарк формирует гибкую систему горизонтальных связей между участниками инновационной деятельности.

Одним из наиболее значимых преимуществ цифропарка выступает возможность интеграции участников инновационной деятельности независимо от их территориального расположения. Это особенно важно в условиях неравномерности регионального научно-технического развития, когда доступ к инновационной инфраструктуре для отдельных субъектов хозяйствования остается ограниченным. Использование цифровых платформ позволяет вовлекать в инновационные процессы широкий круг участников, включая удаленные научные коллективы, стартапы, малые технологические компании и независимые исследовательские центры.

Основные модели современной инновационной инфраструктуры представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные модели современной инновационной инфраструктуры

Типы технопарков	Стадии охвата жизненного цикла инноваций	Функциональные элементы	Результаты деятельности
Бизнес-инкубатор	Опытно-конструкторские разработки, опытное производство, лабораторные испытания	Начинающие наукоемкие организации и компании, обслуживающие инновационную деятельность	Создание и поддержка наукоемких организаций
Технопарк	НИОКР, опытное и мелкосерийное производство	Инновационные центры, производственная и обслуживающая инфраструктура	Производство и диффузия инноваций
Технополис	Научные исследования, НИОКР, массовое производство инноваций	Инновационные центры, технопарки, бизнес-инкубаторы, инновационная инфраструктура	Производство и диффузия инноваций
Цифропарк	Полный цикл инновационной деятельности	Инновационные структуры, технопарки, технополисы	Цифровизация и коммерциализация инноваций

Эффективность функционирования цифропарка во многом определяется уровнем развития его цифровой архитектуры и степенью интеграции участников инновационной деятельности в единое информационное пространство (см. рисунок).

Центральным элементом архитектуры цифропарка выступает цифровая платформа. Посредством платформы осуществляется обмен информацией, сопровождение инновационных проектов, поиск инвесторов, координация научно-исследовательских работ и управление процессами коммерциализации технологий. За счет объединения данных о технологических разработках, потребностях бизнеса, доступных инвестиционных ресурсах и мерах государственной поддержки формируется единая цифровая среда принятия управленческих решений.



Рис. Архитектура цифрпарка

Ключевым компонентом цифрпарка является система цифрового моделирования и прогнозирования инновационных процессов. В данном контексте особую роль приобретает технология цифрового двойника, который представляет собой виртуальную модель объекта, производственного процесса или инновационной системы, функционирующую на основе непрерывного обновления данных в режиме реального времени. Использование цифровых двойников позволяет моделировать различные сценарии реализации инновационных проектов, оценивать эффективность и прогнозировать потенциальные риски. Это особенно важно для высокотехнологичных отраслей, характеризующихся высокой степенью неопределенности и значительными инвестиционными затратами. В отличие от традиционных методов управления технология цифрового двойника обеспечивает возможность оперативной корректировки параметров проекта еще до этапа практического внедрения разработки. В результате снижается вероятность технологических ошибок, сокращаются сроки опытно-конструкторских работ и уменьшаются издержки, связанные с тестированием инновационной продукции.

Важным структурным элементом цифрпарка выступает цифровой бизнес-инкубатор, ориентированный на поддержку стартапов и инновационных компаний на ранних стадиях развития. Его деятельность включает организацию экспертного сопровождения, акселе-

рационные программы, содействие в привлечении инвестиций и формирование условий для интеграции стартапов в инновационную экосистему региона.

Дополнительным элементом архитектуры цифропарка является инжиниринговый центр, обеспечивающий разработку технологических решений, проектирование производственных процессов и сопровождение внедрения разработок. Наличие цифровых инжиниринговых сервисов позволяет ускорить процесс перехода от научной идеи к коммерческому продукту и повысить эффективность взаимодействия между исследовательским и производственным секторами.

Особую роль в деятельности цифропарка играет центр цифрового прототипирования. Использование технологий трехмерного моделирования, виртуального проектирования и аддитивного производства обеспечивает возможность тестирования опытных образцов продукции в цифровой среде. Это существенно сокращает продолжительность инновационного цикла и способствует ускорению вывода новых технологических решений на рынок.

Неотъемлемым компонентом цифропарка выступает аналитический модуль, обеспечивающий обработку больших массивов данных и поддержку принятия управленческих решений. Анализ данных позволяет выявлять перспективные направления технологического развития, оценивать инвестиционную привлекательность инновационных проектов и прогнозировать изменение параметров инновационно-инвестиционного климата региона.

Функционирование цифропарка предполагает высокий уровень интеграции государственных институтов развития, научных организаций, производственных предприятий и инвестиционного сектора. Цифровая среда взаимодействия обеспечивает прозрачность инновационных процессов и способствует формированию устойчивых кооперационных связей между участниками инновационной экосистемы.

Развитие цифропарков оказывает положительное влияние на инвестиционную привлекательность региона. Инвесторы (индустриальный партнеры) получают возможность доступа к структурированной информации о состоянии инновационной среды, перспективных технологических проектах и мерах государственной поддержки инновационной деятельности. Повышение прозрачности инновационных процессов способствует снижению инвестиционных рисков и формированию более благоприятных условий для привлечения капитала в высокотехнологичный сектор экономики.

Дополнительный эффект функционирования цифропарков связан с развитием человеческого капитала. Формирование цифровой инновационной среды способствует повышению востребованности специалистов в области информационных технологий, инженерии, анализа данных и цифрового проектирования, что создает условия для развития высококвалифицированного кадрового потенциала региона.

В настоящее время в Российской Федерации отсутствует единая модель цифропарка как самостоятельного элемента инновационной инфраструктуры. Вместе с тем отдельные элементы платформенной организации уже реализуются в рамках крупнейших инновационных центров и технологических площадок.

Ярким примером является инновационный центр «Сколково», деятельность которого ориентирована в том числе на развитие информационных технологий, искусственный интеллект, биомедицинские разработки и энергоэффективные технологии. Особенностью

функционирования «Сколково» является сочетание физической инновационной инфраструктуры с развитой системой цифровых сервисов сопровождения инновационных проектов (резиденты получают доступ к цифровым платформам взаимодействия, механизмам удаленной экспертной поддержки, инвестиционным инструментам и сервисам технологического консультирования).

Элементы цифровой платформенной модели также реализуются в Иннополисе, который представляет собой один из наиболее технологически ориентированных инновационных центров России. Иннополис сочетает образовательную, исследовательскую и производственную инфраструктуру с цифровыми механизмами взаимодействия участников инновационной деятельности. Значительная часть проектов ориентирована на разработку программного обеспечения, автоматизацию производственных процессов, цифровизацию и развитие технологий искусственного интеллекта.

Существенным потенциалом для развития платформенной модели обладает технопарк «Жигулевская долина», функционирующий в Самарской области. Развитие цифровых сервисов сопровождения инновационных проектов, интеграция платформенных решений и расширение механизмов удаленного взаимодействия могут стать основой его постепенной трансформации в региональный цифропарк ^{4,5}.

Следует отметить, что развитие цифропарков соответствует стратегическим направлениям государственной политики Российской Федерации в сфере цифровой экономики и технологического развития ^{6,7}. В рамках национальных программ особое внимание уделяется вопросам цифровой трансформации промышленности, развитию искусственного интеллекта, поддержке технологического предпринимательства и формированию современной инновационной инфраструктуры.

При этом дальнейшее развитие цифропарков требует решения ряда организационных и институциональных задач. В первую очередь это связано с необходимостью совершенствования нормативно-правовой базы регулирования цифровых платформ, развития механизмов защиты данных и формирования единых стандартов цифрового взаимодействия участников инновационной деятельности.

Отдельной задачей является обеспечение устойчивого финансирования процессов цифровой трансформации инновационной инфраструктуры. Развитие цифропарков предполагает значительные инвестиции в создание цифровых платформ, развитие аналитических систем, внедрение технологий цифрового моделирования и обеспечение информационной безопасности. В данных условиях особую роль приобретают механизмы государственно-частного партнерства и инструменты венчурного финансирования.

Таким образом, российская практика демонстрирует наличие предпосылок для формирования цифропарков как новой формы инновационной инфраструктуры.

¹ Сопина, Н.В. Технопарк как элемент развития инновационной инфраструктуры / Н.В. Сопина, А.И. Махмутов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 35 (325). – С. 70–71.

² Сураева, М.О. Цифровой подход к формированию инновационного механизма процессного управления для эффективного развития организаций: роль региона присутствия/ М.О. Сураева. – Текст : непосредственный //Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2 (58). – С. 439–444.

³ Васяйчева, В.А. Модель развития и методика оценки инновационно-инвестиционного климата регионов / В.А. Васяйчева, И.В. Давлетшина. – Текст : электронный. – DOI 10.18287/2542-0461-2025-

16-2-75-85. – EDN HEXPFY // Вестник Самарского университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 75–85.

⁴ Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России : официальный сайт. – URL: <https://akitrf.ru> (дата обращения: 08.05.2026).

⁵ Фальков, В.Н. Стратегия инновационного развития / В.Н. Фальков. – Текст : электронный // Иннополис. – 2021. – URL: https://spbu.ru/sites/default/files/strategiya_innovacionnogo_razvitiya_v.n._falkov.pdf (дата обращения: 23.04.2024).

⁶ Концепция технологического развития Российской Федерации до 2030 года : утв. распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-п. – URL: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 08.05.2026).

⁷ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» : утв. протоколом президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 04.06.2019 № 7. – URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 08.05.2026).

DIGITAL PARKS AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION'S INNOVATION AND INVESTMENT CLIMATE IN THE CONTEXT OF THE PLATFORM ECONOMY

© 2026 Davletshina Inna Vladimirovna

Candidate of Economic Sciences

Samara State University of Economics

E-mail: davinna@mail.ru

Keywords: digital park, innovation infrastructure, innovation and investment climate, digital economy, platform economy, digital twin, technopark, innovation ecosystem.

The article examines modern trends in the transformation of regional innovation infrastructure in the context of digitalization and the spread of models of platform-based interaction. The necessity of the transition from traditional techno parks to digital parks as platform innovation ecosystems is substantiated. The main functional elements of the digital park are identified and the role of digital twin technology in innovation management is considered. The impact of digital parks on the innovation and investment climate of the region, on the growth of their innovation activity, is analyzed, and the Russian practice of developing innovative ecosystems is considered.

РЕЗУЛЬТАТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЦИФРОВОЙ СИСТЕМЫ «ЧЕСТНЫЙ ЗНАК»

© 2026 Дунаева Анна Евгеньевна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: dunaeva1379@yandex.ru

Ключевые слова: цифровая маркировка, противодействие незаконному обороту, экономическая безопасность.

В статье рассматриваются результаты внедрения и функционирования системы мониторинга за оборотом товаров на основе их маркировки по системе «Честный знак». На основе официальных стратегических документов, отчетов Государственной комиссии по противодействию незаконному обороту промышленной продукции и визуализированных аналитических данных оцениваются фискальные, правоохранные и социальные эффекты. Показано, что система обеспечила снижение доли нелегального оборота, рост налоговых поступлений и формирование прозрачной товаро-проводящей среды.

Создание и развитие государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации (ГИС МТ – «Честный знак»), является одним из ключевых проектов цифровой трансформации российской экономики. Данная система была анонсирована в 2018 году, а введена в 2019 году¹.

Первой группой товаров, подлежащей обязательной маркировке, стали изделия из натурального меха. Производители и импортеры меховой продукции должны были регистрироваться в системе, заказывать и наносить специальные контрольные идентификационные знаки (КИЗ). На данный момент происходит переход другой вид кодов – Data Matrix. Успех этого проекта стал основой для поэтапного расширения системы, так с 2018-2020 годов обязательная маркировка стала распространяться на лекарственные препараты, обувь, одежду, табачную продукцию, молочную продукцию и другие товарные группы. На данный момент система охватывает 30 категорий товаров. Уже анонсировано расширение на новые категории, включая бакалейные товары (крупы, злаки, мед и др.), мясную продукцию (колбасы, субпродукты и пр.), радиоэлектронику (смартфоны, ноутбуки, лампы), автозапчасти и другие.

Количество категорий товаров, подпадающих под систему маркировок ежегодно увеличивалось, что показано на рисунке 1.

Таким образом, «Честный знак» – это не статичная, а активно развивающаяся система, которая будет играть все более важную роль в цифровой экономике России.

* Научный руководитель – **Хмелева Галина Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, Самарский государственный экономический университет.

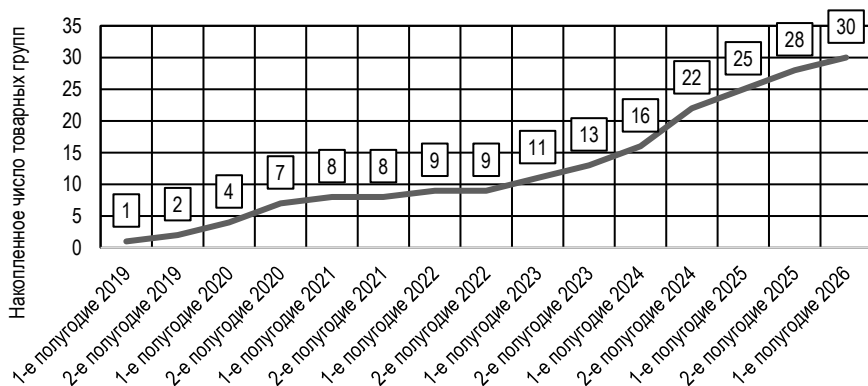


Рис. 1. Количество категорий маркируемых товаров, ед.

На основании докладов ВШЭ², можно провести оценку системы по доходу бюджета, доле незаконного оборота, и еще ряда параметров. Оценка приведена в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели эффективности (2019-2025 гг.)

Показатели	Значение
Совокупный фискальный эффект (дополнительные доходы бюджетов всех уровней), трлн руб.	1,2
Средняя доля незаконного оборота по 17 основным товарным группам	Снижение с 25,9% (2018 г.) до 8,9% (2023 г.)
Количество автоматически заблокированных продаж некачественной продукции в 2024 г.	Более 2,3 млрд единиц
Эффективность контрольных (надзорных) мероприятий с использованием данных систем	Превышает 90%
Количество пользователей мобильного приложения «Честный знак»	34 млн человек
Количество зарегистрированных участников оборота	970 тыс. компаний

Помимо оценки деятельности на сегодняшний день была установлена стратегия по противодействию незаконному обороту промышленной продукции в Российской Федерации до 2030 года, которая предполагает снижение незаконного оборота товаров³.

Таблица 2

Целевые стратегические ориентиры снижения незаконного оборота товаров

Товарная группа	2026 г. (прогноз), %	2030 г. (цель), %
Автомобильные товары и запасные части	40-44	19-23
Обувные товары	8,5-9,3	0,9-3,1
Табачная продукция	8,7-9,1	5,5-6,7
Шины и покрышки	9-10,4	0,4-3,1
Легкая промышленность	16,4-17,6	3,2-6,8

Система «Честный знак» ориентирована не только на государство и бизнес, но и на конечного потребителя. Мобильное приложение, функции которого постоянно расширяются, позволяет непосредственно в магазине проверить легальность товара, его состав, срок годности и разрешительную документацию. За все время работы приложения граждане проверили более 400 млн товаров. Опросы показывают, что доля потребителей, осознанно отказывающихся от покупки немаркированной или сомнительной продукции, выросла, а запрос на дешевый контрафакт (так называемый «запрос на контрафакт») постепенно снижается. Благодаря этому так же наблюдается увеличение как количества выявленных административных нарушений, так и непосредственно точек продаж, что представлено на рисунке 2 (Количество продаж и точек с выявленными административными правонарушениями)⁴.

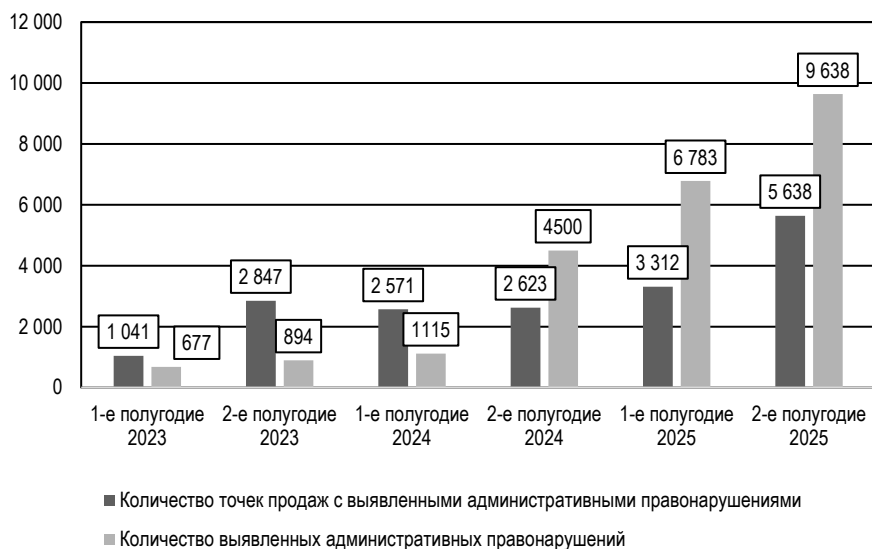


Рис. 2. Количество продаж и точек с выявленными административными правонарушениями

Рост числа обращений граждан и подтвержденных по ним нарушений (свыше 1100 ед. в пиковые периоды) подтверждает вовлеченность населения в общественный контроль, чему способствует простота использования мобильного приложения «Честный знак».

Важным эффектом от внедрения системы является рост доходов государства. На рисунке 3 представлена динамика дополнительных доходов государства, поступивших в бюджетную систему Российской Федерации в результате функционирования государственной информационной системы маркировки «Честный знак», в разрезе полугодий за период 2019-2024 гг.

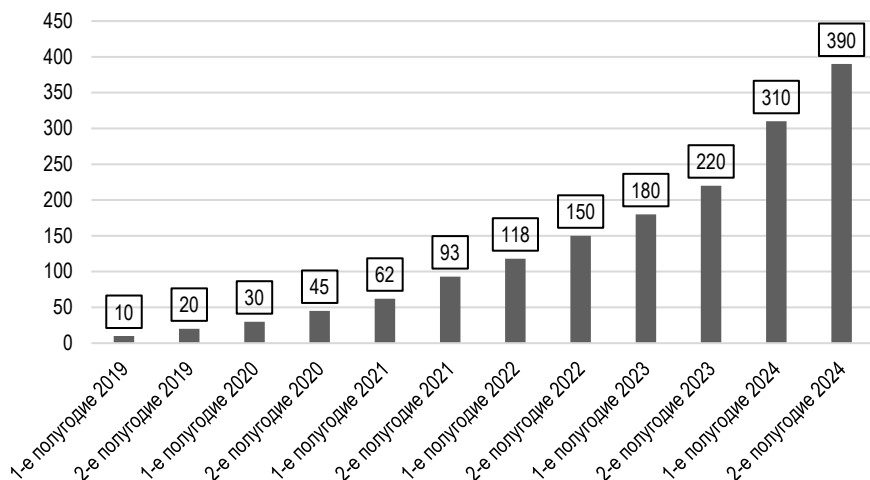


Рис. 3. **Дополнительный доход государства, млрд руб.**

Объем дополнительных поступлений демонстрирует устойчивый рост на протяжении всего рассматриваемого периода. Если в первом полугодии 2019 г. дополнительные доходы едва достигали 10 млрд руб., то к концу 2024 г. они увеличились до 390 млрд руб. за одно полугодие. Как показывают данные, в 2024 г. наблюдался наиболее интенсивный рост доходов и составил 100 млрд руб. по сравнению с предыдущим периодом⁵. Подобная динамика напрямую связана с поэтапным расширением перечня товарных групп, подлежащих обязательной маркировке, и внедрением механизма разрешительного режима продаж, который автоматически блокирует выбытие нелегальной или испорченной продукции на кассовой технике.

Если эффект для государства понятен, то для бизнеса положительный не очевиден. Так, с 2026 г. с проблемами столкнулись самозанятые, для которых использовать систему невозможно, так как ряд товаров доступные в режиме самозанятых попали по обязательную маркировку. В то же время, чтобы выполнить условия маркировки товаров, необходимо быть индивидуальным предпринимателем. В результате для самозанятых ограничены возможности продажи товаров, в частности на маркетплейсах, которые ограничили продажи товаров без маркировки для всех продавцов.

Таким образом, график наглядно показывает нарастающий фискальный эффект от внедрения цифровой системы прослеживаемости товаров «Честный знак». Основные выводы сводятся к следующему:

1. Устойчивый рост бюджетных доходов. Дополнительные поступления от маркировки стабильно увеличиваются, что свидетельствует о постоянном расширении налоговой базы за счет вывода из тени целых секторов потребительского рынка.
2. Связь с охватом товарных групп. Каждый новый этап расширения перечня маркируемых товаров сопровождается заметным скачком доходов, что доказывает высокую результативность системы, как инструмента снижения доли теневой экономики.

3. Высокая бюджетная эффективность. Совокупный фискальный эффект в 1,2 трлн руб. многократно перекрывает затраты на создание и эксплуатацию системы, превращая «Честный знак» не только в инструмент защиты потребителей, но и в значимый источник пополнения государственного бюджета.

4. Необходимо разрешить регистрацию для самозанятых в системе «Честный знак», а также оплату кодов с личного счета.

В целом система маркировки стала действенным механизмом реализации государственной политики по противодействию незаконному обороту промышленной продукции и укреплению экономической безопасности страны.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 05.03.2021 N 551-р «Об утверждении Концепции системы мониторинга и оценки ситуации в сфере противодействия незаконному обороту промышленной продукции в Российской Федерации». (дата обращения: 28.04.2026). – Текст: электронный.

² Нелегальная торговля товарами и экономика России: аналитический доклад / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». - Москва: НИУ ВШЭ, 2024. (дата обращения: 26.04.2026). – Текст: электронный.

³ Приложение к Стратегии по противодействию незаконному обороту промышленной продукции в Российской Федерации на период до 2030 года, утв. распоряжением Правительства РФ от 28.03.2026 № 645-р. (дата обращения: 27.04.2026). – Текст: электронный.

⁴ Аналитические обзоры состояния розничных рынков отдельных товарных групп в субъектах Российской Федерации, подготовленные АНО «Национальный научный центр компетенций в сфере противодействия незаконному обороту промышленной продукции» (ННЦК). 2023-2025. URL: <https://nnck.gov.ru/> (дата обращения: 27.04.2026). – Текст: электронный.

⁵ Национальная система цифровой маркировки «Честный знак»: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://chestnyyznak.rf> (дата обращения: 03.05.2026). – Текст: электронный.

RESULTS OF FUNCTIONING OF THE STATE DIGITAL SYSTEM «HONEST MARK»

© 2026 Dunaeva Anna Evgenievna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: dunaeva1379@yandex.ru

Keywords: digital labeling, counteraction to illegal turnover, economic security.

The article discusses the results of the implementation and operation of a system for monitoring the circulation of goods based on their marking using the "Honest Sign" system. Based on official strategic documents, reports from the State Commission for Countering Illegal Circulation of Industrial Products, and visualized analytical data, the article evaluates the fiscal, law enforcement, and social effects of the system. It shows that the system has led to a decrease in the share of illegal circulation, an increase in tax revenues, and the creation of a transparent supply chain environment.

* Scientific adviser – **Khmeleva Galina Anatolievna**, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПО СОЗДАНИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ МОБИЛЬНОСТИ В РОССИИ

© 2026 Зиганшина Аделя Рустамовна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: adelyazigan@yandex.ru

© 2026 Королева Юлия Евгеньевна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: julia.corolew4@yandex.ru

Ключевые слова: электромобильность, зарядная инфраструктура, управление проектами, электрозарядные станции, риски, государственная поддержка.

В статье рассматриваются организационные и управленческие аспекты реализации проектов по формированию электрозарядной инфраструктуры в Российской Федерации. Проведен анализ текущего состояния сети электрозарядных станций (ЭЗС), определены ключевые препятствия и риски проектной деятельности в данной сфере. Особое внимание уделено государственным мерам поддержки, территориальным диспропорциям и проблемам окупаемости инвестиций.

Переход к электрической мобильности стал одним из приоритетов транспортной политики Российской Федерации в последние годы. В августе 2021 г. Правительство РФ утвердило Концепцию по развитию производства и использования электрического автомобильного транспорта на период до 2030 г. (распоряжение от 23.08.2021 № 2290-р)¹. Документ зафиксировал целевые ориентиры: к 2030 г. в стране должно функционировать не менее 72 тыс. электрозарядных станций (ЭЗС), из которых 28 тыс. – быстрые, а парк электромобилей должен достигнуть 1,5 млн единиц. Реализация этих целей предполагает масштабную проектную деятельность, включающую технологическое проектирование, строительство, подключение к электросетям и запуск сервисных платформ. Обратимся к вопросу о том, какие управленческие особенности характерны для подобных проектов и с какими рисками сталкиваются их участники.

По данным агентства «Автостат», к ноябрю 2025 г. в России насчитывалось 6,5 тыс. публичных ЭЗС². Из них около 4,4 тыс. – быстрые станции постоянного тока (DC), остальные – медленные (AC) мощностью до 22 кВт. Территориальное распределение остается крайне неравномерным: в Москве установлено 828 станций, в Подмоскowie – 761, в Краснодарском крае – 414, а в Санкт-Петербурге – 392³. В субъектах РФ, площадь которых сопоставима с европейскими государствами, количество ЭЗС зачастую не превышает 250 единиц. По итогам 2025 г. в стране было реализовано порядка 91 тыс. новых электромо-

* Научный руководитель – Гусакова Елена Павловна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

билей и гибридов, что на 10 % выше показателей предшествующего года, а объемы отечественного производства превысили 15,2 тыс. штук – рост примерно в 2,5 раза по сравнению с 2024 г.³ Тем не менее в среднем на одну ЭЗС приходится 12 чистых электромобилей, тогда как в Китае аналогичное соотношение составляет 1 к 8⁴.

Среди крупных операторов зарядной инфраструктуры выделяются «Росатом Сеть зарядных станций» (более 260 станций в 16 регионах, около 10 % всех быстрых ЭЗС в стране), «Газпром нефть» с сетью «Розетка» (к 2026 г. – 140 станций мощностью от 150 кВт), а также «Россети» и частные операторы, в частности PUNKT E⁵. Нами отмечено, что ключевой особенностью рынка является опережающее строительство ЭЗС относительно роста парка электромобилей, что порождает проблему низкой загрузки и рентабельности станций.

Проектное управление в сфере электромобилейности существенно отличается от традиционных строительных или IT-проектов: в отличие от них, проекты ЭЗС одновременно затрагивают энергетическую, транспортную и цифровую инфраструктуру, требуют согласования интересов разнородных участников и подчиняются специфической логике «инфраструктура опережает спрос». Именно в строительной и IT-сферах накоплен наибольший объем практик и методологий проектного управления (PMBOK, PRINCE2, Agile, Scrum), сформированы стандартизированные подходы к оценке сроков, бюджета и ресурсов. Однако проекты ЭЗС наследуют сложности обеих областей: от строительства – проблемы землеотвода, подключения к сетям и соблюдения строительных норм, от IT – необходимость обеспечения кибербезопасности, интеграции с мобильными приложениями и биллинговыми платформами. При этом ни одна из традиционных моделей не учитывает главной особенности – создания инфраструктуры в условиях отложенного (будущего) спроса, когда экономическая эффективность не может быть подтверждена текущими показателями загрузки. А.И. Саблина в диссертационном исследовании показала, что инфраструктурные транспортные проекты требуют многопараметрической модели оценки, учитывающей социальные, экологические и экономические эффекты одновременно. Применительно к электроразрядной сети это означает необходимость координации между инвесторами, энергосетевыми компаниями, муниципальными органами и производителями оборудования. Формирование зарядной сети, как отмечают эксперты, требует значительных инвестиций и длительного срока окупаемости, что делает хаотичное (нескоординированное) развитие неэффективным⁶.

Рассмотрим подробнее ключевые управленческие задачи. Во-первых, планирование размещения ЭЗС. Проекты подчиняются логике «инфраструктура опережает спрос»: мировой опыт (прежде всего Норвегия и Китай) подтверждает, что покупатель приобретает электромотобиль лишь при уверенности в доступности зарядки⁴. Во-вторых, технологическое присоединение к электросетям остается узким местом. В 2023 г. после отмены льгот стоимость техприсоединения выросла до 3–4 млн руб. на одну станцию, что критически увеличивает бюджет проекта⁷. В-третьих, требования к локализации: с 2024 г. субсидии распространяются исключительно на ЭЗС с российским программным обеспечением, что побуждает операторов переходить на отечественные решения⁸. В ЭЗС сети «Розетка» (ГК «Газпром нефть») уже используется российское ПО, а комплектующие производятся в Перми, Удмуртии, Татарстане, Москве и Калуге.

Отдельным управленческим вопросом является стандартизация. Минцифры по поручению Правительства разрабатывает единые требования к ПО зарядных станций: поддержку протокола OCPP (Open Charge Point Protocol) и интерфейса OCPI (Open Charge Point Interface), что должно обеспечить совместимость оборудования разных операторов⁷. Анализ отечественного и зарубежного опыта внедрения зарядных сетей показывает, что унификация протоколов – шаг в верном направлении, однако без сопутствующего решения проблемы дефицита электрических мощностей, особенно в регионах со слаборазвитой энергетической инфраструктурой, стандартизация сама по себе не устраним базовые ограничения.

В период 2022–2024 гг. действовала программа субсидирования установки ЭЗС, по которой размер субсидии достигал 60 % от стоимости станции и еще 60 % – от затрат на технологическое присоединение (но не более 1,86 млн руб. и 0,9 млн руб. соответственно)⁸. В феврале 2026 г. Председатель Правительства М.В. Мишустин объявил о выделении 150 млн руб. из федерального бюджета для предоставления через ВЭБ.РФ льготных кредитов инвесторам, строящим зарядные хабы, при условии использования исключительно российского оборудования и ПО⁹. Минпромторг также прорабатывает включение зарядных хабов (площадок с несколькими ЭЗС и вынесенным блоком силовых модулей) в новую программу субсидирования⁸.

Вместе с тем операторы указывают на структурное противоречие: при текущей загрузке станций (в «Россетях» она составляет лишь 2–4 %) даже субсидированное строительство не гарантирует окупаемости⁸. В «АтомЭнерго» (структура «Росатома») обращают внимание на то, что без стимулирования спроса непосредственно на электромобили самая развитая зарядная сеть окажется неэффективной; необходимый объем субсидирования для хабов, по их оценке, должен составлять не менее 80 % стоимости проекта. Альтернативный сценарий (и более устойчивый, на наш взгляд) – синхронное стимулирование и предложения (строительство ЭЗС), и спроса (льготы на покупку электромобилей, бесплатные парковки, проезд по платным дорогам). Опыт Москвы, где доля электротранспорта в продажах достигла 10 % к 2025 г. при развитой городской сети более 800 ЭЗС, подтверждает эффективность такого подхода⁵.

И.О. Самохвалов, В.В. Глухов и И.А. Бабкин в работе, посвященной идентификации рисков инфраструктурных проектов с государственным участием, подчеркнули одновременное разнообразие и повторяемость рисков, предложив централизованный подход к их учету¹⁰. Применительно к электроразрядной инфраструктуре нами выделено несколько групп рисков.

Финансовые и экономические риски. Длительный срок окупаемости (более 7–10 лет) при нестабильном спросе создает неопределенность для инвесторов. Многие из тех, кто вложился в ЭЗС 4–5 лет назад, были вынуждены фиксировать убытки из-за завышенных ожиданий темпов роста рынка⁵. Высокая стоимость техприсоединения к электросетям (до 3–4 млн руб.) формирует существенный барьер входа, особенно для малых и средних операторов⁷.

Технологические риски. Зависимость от импортных силовых модулей и микроэлектроники (прежде всего полупроводников) сохраняется, что отражается на цене оборудования и сроках поставок⁵. Быстрая смена стандартов зарядки (внедрение китайского протокола GB/T наряду с CCS и CHAdeMO) вынуждает производителей станций усложнять конструк-

цию, увеличивая себестоимость⁷. Открытие гигафабрики по выпуску литий-ионных аккумуляторов в Калининграде (мощностью до 50 тыс. единиц в год) частично снижает зависимость от импорта, однако вопрос масштабирования остается актуальным.

Регуляторные и политические риски. При скромных размерах сектора любое изменение государственной политики – отмена льгот на проезд по платным дорогам, пересмотр программы субсидирования – способно существенно повлиять на рыночную динамику⁵. Введение повышенных пошлин и утилизационного сбора на импортные электромобили в 2024–2025 гг. привело к сокращению продаж в ряде сегментов².

Территориальные и инфраструктурные риски. Неравномерное покрытие ЭЗС по территории страны (концентрация в Москве и Санкт-Петербурге при дефиците в большинстве регионов) ограничивает возможности дальних поездок и замедляет распространение электромобилей за пределами крупных агломераций³. Дефицит электрических мощностей в ряде субъектов РФ делает невозможным размещение быстрых станций без масштабной модернизации сетевой инфраструктуры.

Проведенный анализ показал, что управление проектами по созданию электрозарядной инфраструктуры в России сопряжено с комплексом специфических трудностей: от территориальных диспропорций и высокой стоимости техприсоединения до зависимости от импортных компонентов и неустойчивости государственного регулирования. Ключевым условием успешной реализации подобных проектов представляется единая система координации между государством, энергетическими и сетевыми компаниями, операторами ЭЗС и производителями оборудования. Проведенное исследование позволяет утверждать, что наиболее перспективной стратегией является синхронное стимулирование предложения (субсидирование строительства ЭЗС) и спроса (льготы для покупателей электромобилей), подкрепленное формированием единых стандартов и протоколов. Развитие отечественного производства – электромобилей «Атом» и Evolute, аккумуляторов на калининградской гигафабрике – создает базу для снижения технологических рисков в среднесрочной перспективе.

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.08.2021 № 2290-р «Об утверждении Концепции по развитию производства и использования электрического автомобильного транспорта в Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://static.government.ru/media/files/bW9wGZ2rDs3BkeZHf7ZsaxnlbJzQbJJt.pdf> (дата обращения: 05.03.2026).

² Развитие зарядной инфраструктуры в России на 2025 год // АвтоЧарж. 2025. URL: <https://avtocharge.ru/razvitie-zaryadnoy-infrastruktury-v-rossii-na-2025-god/> (дата обращения: 05.03.2026).

³ Тихонов С. Зарядная инфраструктура для электромобилей не успевает за ростом их количества // Российская газета. 2026. 25 янв. URL: <https://rg.ru/2026/01/25/zariadnaia-infrastruktura-dlia-elektromobilej-ne-uspevaet-za-rostom-ih-kolichestva.html> (дата обращения: 05.03.2026).

⁴ Тихонов С. Что тормозит развитие электротранспорта в России // Российская газета. 2024. 30 сент. URL: <https://rg.ru/2024/09/30/vstali-na-zariadku.html> (дата обращения: 05.03.2026).

⁵ Сулин А. Станции роста: как инфраструктура и сервисы поддержат рост электромобильности // РБК Тренды. 2025. 25 дек. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/6941347d9a79470447a5b757> (дата обращения: 05.03.2026).

⁶ Саблина А.И. Организация проектного управления развитием транспортной инфраструктуры : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2020. 185 с.

⁷ Инфраструктура обогнала электромобили // Коммерсантъ. 2023. 9 марта. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5864485> (дата обращения: 05.03.2026).

⁸ Зарядные хабы для электромобилей могут получить субсидии Минпромторга // Forbes. 2025. 5 мая. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/536725> (дата обращения: 05.03.2026).

⁹ Власова А. В России ввели субсидии на строительство зарядных станций для электромобилей // VC.ru. 2026. 3 февр. URL: <https://vc.ru/id4448120/2721755> (дата обращения: 05.03.2026).

¹⁰ Самохвалов И.О., Глухов В.В., Бабкин И.А. Проблемы идентификации рисков инфраструктурных проектов с государственным участием // Экономика и управление. 2021. Т. 27, № 6. С. 448–462.

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT FOR THE CREATION OF INFRASTRUCTURE FOR ELECTRIC MOBILITY IN RUSSIA

© 2026 Ziganshina Adelya Rustamovna*

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: adelyazigan@yandex.ru

© 2026 Koroleva Yulia Evgenievna*

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: julia.corolew4@yandex.ru

Keywords: electric mobility, charging infrastructure, project management, electric charging stations, risks, government support.

The article discusses the organizational and managerial aspects of the implementation of projects for the formation of an electric charging infrastructure in the Russian Federation. An analysis of the current state of the network of electric charging stations (EPPS) has been carried out, and key obstacles and risks of project activities in this area have been identified. Special attention is paid to government support measures, territorial imbalances and problems of return on investment.

* Scientific adviser – **Gusakova Elena Pavlovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ ЦИФРОВОЙ ВАЛЮТЫ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

© 2026 Кузьмина Светлана Николаевна

младший научный сотрудник лаборатории региональных экономических исследований

Байкальский государственный университет, г. Иркутск

E-mail: ksn1994@mail.ru

Ключевые слова: цифровые финансовые технологии, цифровая валюта, цифровой рубль, центральный банк, платежи, расчеты.

В статье рассматриваются специфические особенности интеграции цифровой валюты Центрального банка РФ в региональную экономику страны. Представлены результаты общероссийского интернет-опроса, проведенного аналитическим центром ВЦИОМ среди россиян по теме цифрового рубля. Проведен анализ проблем интеграции цифрового рубля в условиях взаимодействия национального банка с гражданами страны и местными органами власти.

На фоне внедрения инновационных процессов и цифровой трансформации экономики цифровые финансовые технологии становятся движущей силой текущих перемен в разных областях и сферах жизнедеятельности общества. Под влиянием происходящих трансформаций расширяются сферы применения новых форм денежных инструментов, обладающих характерными свойствами и возможностями, что ведет к сокращению объемов денежного обращения в наличной форме и стимулирует развитие цифровых валют. Стремительный рост электронной коммерции и финтех-сектора, поддерживаемый достижениями в области криптографии и сетевых вычислений, также способствует повсеместному внедрению цифровых валют. В это же время разработка безопасных систем онлайн-платежей и инновационных технологических решений для осуществления мобильных платежей и переводов меняет способы оплаты за товары и услуги между участниками рынка.

Параллельно с цифровой трансформацией экономики возникает необходимость в обеспечении бесперебойной интеграции цифровых сервисов бизнеса, государственных и муниципальных структур, а также углубленной цифровизации платежной инфраструктуры, что напрямую связано с внедрением цифровой национальной валюты – цифрового рубля.

Внедрение цифрового рубля продиктовано развитием цифровых финансовых технологий, что обеспечит снижение издержек и повышение скорости проведения валютно-финансовых операций, а также соответствует сложившейся мировой тенденции по выпуску национальных цифровых валют. По мнению ЦБ РФ, преимущества использования цифрового рубля обеспечат широкую доступность безналичных расчетов и платежей, что ускорит и упростит процесс обработки транзакций, предоставит возможность проведения платежей в режимах онлайн и офлайн, а также будет содействовать интеграции платежных систем с другими цифровыми платформами¹.

Однако внедрение в обращение цифровых валют центральных банков (далее CBDC) способно также обеспечить более полный доступ к финансовым услугам широких слоев

населения, что особенно актуально для регионов, в которых подключение хозяйствующих субъектов к традиционным банковским сервисам затруднено из-за технических или экономических причин, среди них особо отметим низкое качество связи в регионе, труднодоступность территорий и высокую стоимость транзакций при оказании финансовых услуг. Отмечено, что обеспечение и расширение доступа местного населения к финансовым услугам является решением одной из основных задач центральных банков в мире при запуске в обращение цифровой валюты².

Следовательно, внедрение CBDC открывает для хозяйствующих субъектов множество перспективных возможностей. Инновационные денежные инструменты ускоряют процесс расчетов, сделают его менее затратным, более простым и доступным как в рамках внутренней экономики страны, так и в сфере международного взаимодействия. Кроме того, внедрение CBDC дает участникам рынка возможность получить широкий спектр банковских услуг, адаптированных под их конкретные потребности.

Согласно мнению МВФ, решающим фактором внедрения CBDC является доверие к ним граждан, а также к денежно-кредитной политике национального банка страны³. В свою очередь отметим, что уровень доверия граждан и бизнеса к реализации различного рода проектов банка страны, а также их готовность к принятию новых инициатив складывается под воздействием совокупности факторов, в том числе включающих деятельность регулятора, состояние экономики, стратегии коммуникаций и общественного восприятия его работы. Следовательно, CBDC смогут успешно реализовать возложенные на них задачи только тогда, когда будет обеспечена готовность населения в большинстве регионов страны к их использованию в обращении при осуществлении своих повседневных нужд.

Россия относится к числу стран, которым присуща выраженная региональная неоднородность. Это может быть связано с географическим расположением регионов, отраслевой спецификой экономики и размером предприятий в регионе, величиной доходов населения, качеством жизни и уровнем экономического развития, доступностью финансовых услуг, а также наличием других региональных факторов. При этом, по нашему мнению, важным является осознание того, какие тенденции, связанные с готовностью к принятию в обращение новой формы валюты среди населения, формируются на региональных уровнях, каждый из которых обладает уникальной отраслевой структурой и особенностями, обусловленными разнообразием факторов неоднородности, а также степенью охвата этих процессов на всей территории страны.

Наблюдая за развитием цифровых валют, можно отметить, что на начальном этапе их выпуск осуществлялся частными структурами в форме криптовалют, а уже после того, как они проявили себя в качестве перспективного инструмента расчетов и инвестиций, интерес к их трансформации и выпуску в форме CBDC проявили государственные регуляторы. Возникновение и широкое распространение криптовалют привело к тому, что в современных экономических условиях их обращение стало максимально востребованным явлением среди участников рынка. Кроме того, многие представители рынка, не владеющие криптовалютой, хорошо осведомлены о ней, ее особенностях, принципах функционирования и отличиях, получая о них информацию из СМИ, обучающих материалов, аналитических обзоров и обсуждений в интернет-сообществах. Растущее внимание к цифровым валютам, в том числе криптовалютам, со стороны хозяйствующих субъектов свидетельствует о нарастающих потребностях общества в инструментах, предлагаемых частными

цифровыми денежными системами. В то же время обеспокоенность властей потерей контроля над денежной эмиссией и движением средств в экономике побуждает центральные банки к активному развитию и тестированию своих цифровых валют.

Однако практический опыт использования криптовалют участниками рынка, а также полученные знания о них могут с одной стороны стать серьезным драйвером развития CBDC, а с другой – сдерживающим фактором к их обращению. В результате негативный опыт применения криптовалют участниками рынка, а также обилие неблагоприятных публикаций о них в СМИ может существенно замедлить или ограничить внедрение цифрового рубля как денежного инструмента валютно-финансовых операций в регионах страны.

По нашему мнению, выпуск цифрового рубля представляет собой масштабный национальный проект, требующий координации действий не только со стороны Центрального банка, Министерства финансов и федеральных ведомств, но и привлечения региональных структур, что обеспечит их внимание к ключевым аспектам проекта, не входящих в компетенцию банка страны. С учетом региональной специфики проекта Центральный банк может инициировать создание территориальных консультативных комитетов заинтересованных сторон для улучшения коммуникации и взаимодействия с ними в регионах, в том числе через проведение опросов и фокус-групп. Налаживание эффективного сотрудничества между сторонами позволит расставить приоритеты в задачах и обеспечить максимальную эффективность реализации проекта. Еще одним подходом к интеграции может стать поэтапное внедрение сценариев применения цифрового рубля, ориентированных на конкретную целевую аудиторию. Это связано с тем, что одновременное привлечение всех участников рынка к новой системе денежных отношений способно создать значительные трудности для ее развития.

Функционирование цифрового рубля невозможно без создания развитой технологической инфраструктуры регионов, наличие которой в условиях санкционного давления становится критически важным фактором национальной безопасности и экономической устойчивости страны⁴. Для реализации проекта на региональном уровне требуется наличие соответствующей инфраструктуры, гарантирующей высокую надежность и стабильность ключевых систем: энергосетей, мобильной связи и доступа в интернет. Вложения средств в развитие кабельных и спутниковых сетей нуждаются в сбалансированном подходе и скоординированных действиях организаторов проекта на федеральном и региональном уровнях. Это необходимо для повышения пропускной способности в густонаселенных регионах, обеспечения стабильности спутниковой связи в отдаленных районах страны, а также создания резервной системы для работы в аварийных ситуациях. Отметим, что реализация проекта цифрового рубля также стимулирует государственные инвестиции в региональную инфраструктуру за счет интеграции цифровых финансовых технологий в экономику и социальную сферу.

Таким образом, Центральному банку следует рассматривать инициативу по запуску цифрового рубля в более широком контексте, ориентированном на удовлетворение широкого спектра потребностей населения страны в банковских услугах, а не ограничиваться задачами развития национальной платежной системы.

Аналитическим центром ВЦИОМ представлен всероссийский интернет-опрос, проведенный 05.07.2025 г. среди 1662 россиян старше 18 лет (таблица 1-2).

Таблица 1

Ответы респондентов на вопрос о желании воспользоваться цифровым рублем*

Ответы респондентов	Закрытый вопрос, один ответ, % от всех опрошенных		
	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Точно хотел бы	6	9	9
Скорее хотел бы	24	22	26
Скорее не хотел бы	22	21	27
Точно не хотел бы	36	38	24
Затрудняюсь ответить	12	10	14

* По данным официального сайта Аналитического центра ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoi-rubl-na-poroge-v-poiskakh-preimushchestv-i-nedostatkov> (дата обращения 01.05.2026).

Таблица 2

Ответы респондентов на вопрос о преимуществах цифрового рубля*

Ответы респондентов	Открытый вопрос, до пяти ответов, в % от всех опрошенных, представлены ответы, набравшие 2% и более	
	2024 г.	2025 г.
Безопасность/надежность/защита от кражи/от мошенников	4	10
Контроль/отслеживание со стороны государства	4	3
Более удобная форма расчетов	6	3
Контроль/отслеживание движения средств самостоятельно	-	2
Борьба с коррупцией/отмывание денег	-	2
Быстрота транзакций	-	2
Невозможность сокрытия платежей/прозрачность расчетов	-	2
Нет преимуществ	31	40
Другое	2	2
Затрудняюсь ответить	52	37

* По данным официального сайта Аналитического центра ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cifrovoi-rubl-na-poroge-v-poiskakh-preimushchestv-i-nedostatkov> (дата обращения 01.05.2026).

Аналитическим центром отмечается, что предельная погрешность опроса с вероятностью 95% не превышает 3,1%. Согласно результатам опроса, более трети россиян (40%) не усматривают преимуществ использования цифрового рубля по сравнению с традиционными наличными или безналичными деньгами. Только 9% участников опроса уверенно хотели бы воспользоваться цифровым рублем, тогда как 27% скорее откажутся от его использования. Среди тех, кто видит преимущества в цифровом рубле, 10% отметили безопасность и защиту от мошенничества как положительный аспект. Почти половина респондентов (45%) имеют лишь приблизительное представление о цифровом рубле, а 43% слышали этот термин, но не могут точно объяснить, что это такое⁵. В качестве вывода резуль-

татов исследования ВЦИОМ сформулируем высказывание о том, что первостепенные опасения населения в РФ, как и во многих других странах, связаны с усилением государственного контроля за денежными потоками, а также недостаточной информированностью о преимуществах цифрового рубля.

Таким образом, итоги опроса населения по вопросам доверия к цифровому рублю свидетельствуют о возможных трудностях при реализации проекта: низкая заинтересованность населения страны в его применении, сложности с функционированием в оффлайн-режиме на платформе цифрового рубля, а также ограниченный доступ в регионах у кредитных организаций и их клиентов к системе цифрового рубля и необходимой для этого инфраструктуре.

Во многом подобная ситуация обуславливается тем, что Банк России не проводит открытую коммуникационную политику с населением страны и официальными представителями регионов в рамках внедрения проекта цифрового рубля. Необходимо отметить, что одних лишь публикаций официальных сообщений, отчетов и докладов регулятора о ходе внедрения цифрового рубля недостаточно для полноценного выполнения задач совместных коммуникаций с населением и региональными представителями в рамках его реализации. Информирование общественности страны о предстоящих изменениях в функционировании денежной системы на фоне внедрения цифрового рубля не является основным аспектом в рамках взаимодействия с целевой аудиторией.

ЦБ России следует запускать цифровую валюту, опираясь на реальные запросы российского бизнеса и общества. Такой подход требует комплексного анализа, включающего экономические, технологические, социальные и инфраструктурные факторы. Кроме того, необходимо учитывать текущие ресурсы, возможности и существующие препятствия для реализации проекта. Эти аспекты определяются через совместные коммуникации всех заинтересованных сторон как на федеральном, так и на региональном уровнях.

Таким образом, реализация масштабных инициатив регулятора, состоящая из пересмотра нормативно-правовой базы, модернизации ИТ-инфраструктуры и усиления защиты информации Банка России и участников финансового рынка в рамках внедрения цифрового рубля, должна проводиться параллельно с мероприятиями по продвижению этого проекта на региональном уровне. Такой подход исключит дополнительные расходы бюджетных средств на его реализацию в случае, когда основные мероприятия банка страны по внедрению цифрового рубля в РФ проведены, однако региональная инфраструктура и население к его внедрению еще не готовы. Взаимодействие региональных подразделений банка с местными представителями позволит на начальном этапе внедрения проекта своевременно выявлять ключевые проблемы и повысить эффективность совместной работы.

¹ Концепция цифрового рубля – Текст : электронный // Банк России : официальный сайт. – 2021. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 01.05.2026).

² Нестеров, И. О. Цифровые валюты центральных банков: инновационный инструмент для более эффективных внутренних и международных расчетов / И. О. Нестеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2023. – Т. 39, № 1. – С. 33-54. – DOI 10.21638/spbu05.2023.102. – EDN RSPJOO.

³ Kiff, J. A Survey of Research on Retail Central Bank Digital Currency [Electronic resource] / J. Kiff, J. Alwazir, S. Davidovic. – Mode of access: <https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2020/06/26/a-survey-of-research-on-retail-central-bank-digital-currency-49517> (дата обращения: 01.05.2026).

⁴ Курникова, М. В. Оценка технологической зрелости регионов России как основы их технологического суверенитета и глобальной конкурентоспособности / М. В. Курникова // *т-Есопому*. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 105-123. – DOI 10.18721/JE.18406. – EDN QXXJQZ.

⁵ Аналитический центр ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/cifrovoy-rubl-na-poroge-v-poiskakh-preimushchestv-i-nedostatkov> (дата обращения 01.05.2026).

PROBLEMS OF INTEGRATION OF THE DIGITAL CURRENCY OF THE CENTRAL BANK IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REGIONAL ECONOMY

© 2026 Kuzmina Svetlana Nikolaevna

Junior Researcher at the Laboratory of Regional Economic Research

Baikal State University, Irkutsk

E-mail: ksn1994@mail.ru

Keywords: digital financial technologies, digital currency, digital ruble, central bank, payments, settlements.

This article examines the specific aspects of integrating the digital currency of the Russian central bank into the country's regional economies. It presents the results of a nationwide online survey conducted by the VTsIOM analytical center among Russians on the topic of the digital ruble. An analysis is provided of the challenges of integrating the digital ruble in the context of interactions between the national bank, citizens, and local governments.

АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ В ИТ-СЕКТОРЕ

© 2026 Минакина Дарья Вячеславовна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: iantar7380@gmail.com

Ключевые слова: управление проектными рисками, риск-менеджмент, ИТ-проекты, СберТех, автоматизация рисков, процессная аналитика, лучшие практики управления рисками.

В статье проведен сравнительный анализ лучших практик управления проектными рисками в ИТ-секторе на примере трех компаний: СберТех, VK и Microsoft. Рассмотрены подходы к риск-менеджменту в соответствии со стандартами PMBOK 7 и ГОСТ Р ИСО 31000, включая глубокую автоматизацию и ИИ-моделирование рисков, процессную аналитику, цифровые двойники и GRC-решения, а также структурированную методологию и реестр рисков в Microsoft Project. На основе анализа научных исследований 2025–2026 годов выявлены сильные стороны каждого подхода и предложены практические рекомендации по их адаптации для российских ИТ-компаний.

В 2025-2026 годах в ИТ секторе постоянно растет сложность проектов: ускоренная цифровая трансформация, курс на импортозамещение, строгие регуляторные требования и высокая волатильность внешней среды. По данным обзоров 2025 года от Snews¹ и Т-Бизнес Секреты² 2025, значительная доля ИТ-проектов по-прежнему сталкивается со срывами сроков, превышением бюджета или снижением качества из-за неуправляемых рисков.

Вопрос управления проектными рисками стоит особенно остро в условиях перехода на отечественные платформы интеграции искусственного интеллекта. Традиционные подходы уже недостаточны: требуется не только выявлять риски, но и прогнозировать их с помощью процессной аналитики и цифровых двойников процессов.

Крупные российские компании, такие как СберТех³ и VK⁴, активно развивают собственные инструменты, позволяющие снижать операционные и проектные риски через автоматизацию и прозрачность. Глобальные лидеры вроде Microsoft предлагают детализированные методологии, которые остаются ориентиром, несмотря на изменения в поддержке отдельных продуктов (завершение Project Online в сентябре 2026 года⁵).

Актуальность темы усиливается дефицитом сравнительных исследований, которые одновременно охватывали бы российские и международные корпоративные практики и стандарты. Большинство публикаций либо носят общий теоретический характер, либо фокусируются на одном инструменте. Данная работа восполняет этот пробел, предлагая практический взгляд на то, как три разные по стилю компании решают схожие задачи управления рисками в ИТ-проектах.

* Научный руководитель – **Коробейникова Елена Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Управление проектными рисками включает шесть основных этапов: идентификацию рисков, качественный и количественный анализ, планирование ответных действий, реализацию мер и непрерывный мониторинг.

Основные стандарты – PMBOK 7-е издание⁶ и ГОСТ Р ИСО 31000⁷. В 2025 году трендами стали интеграция искусственного интеллекта для прогнозирования рисков, использование процессной аналитики (Process Mining) и построение цифровых двойников процессов. Эти инструменты дают возможность переходить от реактивного к проактивному управлению рисками в условиях неопределенности российского ИТ-рынка.

Научные исследования последних годов (2025-2026) подчеркивают необходимость адаптации классических стандартов (PMBOK и ГОСТ Р ИСО 31000) к динамичной среде ИТ-проектов. Так, Пирогов П.И. и Сайтбагина Л.А.⁸ разработали методику управления рисками в Agile ИТ-проектах с учетом особенностей поколения Z. Авторы предлагают интегрировать процессы риск-менеджмента в каждый спринт: бэклог рисков, диаграмму сгорания рисков и назначение владельца риска. Такой подход позволяет очень быстро выявлять как негативные, так и позитивные риски и распределять ответственность внутри команды.

Колько Я.А. в работе «Современные процессы управления проектными рисками на предприятиях ИТ-сферы»⁹ отмечает отсутствие единой классификации рисков в ИТ и предлагает системный подход с использованием матриц вероятность-влияние, диаграмм Исикавы и реестра рисков на всех этапах жизненного цикла проекта.

Чусавитина Г.Н. в статье «Управление рисками ИТ-проектов с использованием отечественной системы RiskGap»¹⁰ демонстрируют интеграцию PMBOK и ГОСТ Р ИСО 31000 с цифровыми инструментами. В кейсе веб-приложения авторы показали снижение потенциального ущерба на 81,1 тыс. руб. при затратах на риск-менеджмент 60,78 тыс. руб. (CPI = 1,33).

Tanin и Ahmad в исследовании, посвященном стратегическому принятию решений на основе ИИ в управлении проектами,¹¹ доказывают, что ИИ повышает эффективность традиционных практик за счет реального времени мониторинга (обнаружение аномалий, NLP-анализ коммуникаций) и адаптивных стратегий. В кейсах компаний ИИ снизил задержки на 35 % и повысил точность прогнозирования бюджета на 28%.

СберТех делает ставку на глубокую автоматизацию управления ИТ-проектами через платформу Platform V Works¹². Ключевой инструмент – TaskTracker¹³ и Works:Projects, которые позволяют идентифицировать, анализировать и управлять рисками проекта напрямую в рабочем процессе. Платформа обеспечивает централизованное управление сроками, ресурсами, финансами и релизами, существенно снижая риски отклонений от плана. Автоматический сбор статусов по проектам ускоряет выявление проблем и минимизирует человеческий фактор. В экосистеме Сбера также развивается ИИ-моделирование рисков, которое прогнозирует потенциальные отклонения на ранних этапах. Сильные стороны подхода: высокая масштабируемость, соответствие регуляторным требованиям и интеграция риск-менеджмента в повседневные процессы разработки. Подход особенно эффективен для крупных комплексных ИТ-инициатив с сотнями задач и участников.

VK фокусируется на процессной аналитике и построении цифровых двойников процессов с помощью платформы VK Process Mining. Инструмент анализирует реальные данные из информационных систем, визуализирует бизнес-процессы, выявляет узкие места, отклонения и риски, связанные с человеческим фактором. Яркий пример – кейс с оптимиза-

цией согласования расходных договоров¹⁴: С помощью VK Process Mining был построен цифровой двойник процесса, выявлены все потенциальные риски и сокращено время согласований, что в последствии привело к значительной экономии (десятки миллионов рублей в аналогичных проектах). Такой подход успешно переносится на внутренние ИТ-проекты VK и клиентов: помощь в раннем выявлении рисков задержек, отклонений от требований и операционных сбоев. Дополнительно VK развивает решения класса GRC¹⁵ (Governance, Risk and Compliance – Управление, Риски и Соблюдение требований), которые автоматизируют управление рисками, инцидентами и отчетностью. Сильные стороны: высокая скорость выявления проблем, предиктивная аналитика и гибкость low-code платформ. Подход VK особенно ценен для компаний, в которых риски возникают на стыке множества процессов и систем.

Microsoft предлагает детализированные лучшие практики управления рисками в рамках Project Online¹⁶ (с учетом завершения поддержки в сентябре 2026 года – принципы переносятся в Power Platform и Planner). Основные шаги: создание реестра рисков в Project Web App, подсчет рисков, назначение ответственного за риск и разработка плана реагирования. Рекомендуется назначать отдельного риск-менеджера, поощрять команду к активному сообщению о рисках и использовать SWOT-анализ. Прозрачность и непрерывный мониторинг в данном случае обеспечивается тем, что риски фиксируются отдельно от задач. Сильные стороны: строгая методология, мощная аналитика и интеграция с экосистемой Microsoft. Подход ориентирован на крупные проекты с высокой потребностью в контроле и отчетности, хотя требует определенной адаптации в российских условиях. Характеристика практик управления проектными рисками в ИТ-секторе в указанных компаниях представлена в таблице.

Сравнительная характеристика, используемых практик управления проектными рисками в ИТ-секторе*

Критерий	СберТех (Platform V Works)	VK (Process Mining + GRC)	Microsoft (Project Online / Power Platform)
Основной акцент	Автоматизация планирования и ресурсов	Процессная аналитика и цифровые двойники	Структурированная методология и реестр рисков
Ключевой инструмент	TaskTracker, Works::Projects	VK Process Mining, GRC	Risk database в Project Web App
Уровень автоматизации	Высокий (включая ИИ-моделирование)	Высокий (предиктивная аналитика)	Высокий
Скорость реакции	Средняя	Высокая	Средняя
Масштабируемость	Отличная	Хорошая для экосистемы	Отличная
Адаптация в России	Отличная	Отличная	Требуется адаптации

* Составлено автором на основе^{3,4,5}.

По полученной сравнительной таблице можно сделать вывод о том, что каждая компания демонстрирует сильные стороны в своем сегменте: СберТех выигрывает за счет

комплексной автоматизации крупных проектов, VK – за счет глубокой процессной предиктивной аналитики и быстрого выявления рисков, Microsoft – за счет четкой методологии и прозрачности. Лучшая модель 2026 года – гибридный подход, сочетающий автоматизацию процессов, процессную аналитику и классические методики оценки рисков.

Научные исследования подтверждают, что гибридные модели, сочетающие Agile-интеграцию рисков, процессную аналитику и ИИ, дают наибольший эффект в современных ИТ-проектах.

Согласно проведенному анализу, эффективное управление проектными рисками в ИТ зависит не только от инструментов, но и от интеграции риск-менеджмента в повседневные процессы. Особенно перспективно использование цифровых двойников и ИИ для прогнозирования рисков, как это уже делают СберТех и VK, которые демонстрируют успешную российскую практику импортозамещения и автоматизации, в то время как Microsoft больше использует зрелую методологическую базу. Компаниям рекомендуется начинать с внедрения процессной аналитики для выявления скрытых рисков и постепенно наращивать автоматизацию с помощью отечественных платформ.

В 2026 году и в перспективе управление проектными рисками в ИТ будет все сильнее опираться на искусственный интеллект, цифровые двойники и интегрированные платформы. Компании, которые смогут сочетать сильные стороны подходов СберТех (масштабная автоматизация и ИИ-моделирование), VK (процессная прозрачность и GRC) и Microsoft (методологическая дисциплина и Power Platform), получат значительное конкурентное преимущество, что подтверждается научными исследованиями последних лет.

¹ Половина ИТ-проектов проваливается из-за просчетов на старте. 18 июня 2025. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-06-18_polovina_it-proektov_provalivaetsya (дата обращения: 20.04.2026).

² Secrets TBank. Как выжить в ИТ-проекте. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-vyzhit-v-it-proekte/> (дата обращения: 20.04.2026).

³ Platform V Works. Works::Projects. URL: <https://platformv.sbertech.ru/products/instrumenty-razrabotki-works/works-projects> (дата обращения: 24.04.2026).

⁴ VK. VK Process Mining. URL: <https://finops.vk.com/vk-process-mining/> (дата обращения: 24.04.2026).

⁵ Microsoft. Microsoft Project Online is retiring – what you need to know. URL: <https://techcommunity.microsoft.com/blog/plannerblog/microsoft-project-online-is-retiring-what-you-need-to-know/4450558> (дата обращения: 24.04.2026).

⁶ Project Management Institute. PMBOK® Guide. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата обращения: 24.04.2026).

⁷ ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. М.: Стандартинформ, 2019. 24 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/std/gost-r-iso-31000-2019.pdf> (дата обращения: 24.04.2026).

⁸ Пирогов П.И., Сайтбагина Л.А. Методика управления рисками в ИТ-проектах, реализуемых по Agile-методологиям, с учетом особенностей поколения Z // Экономика и управление. 2025. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-upravleniya-riskami-v-it-proektah-realizuemyh-po-agile-metodologiyam-s-uchetom-osobennostey-pokoleniya-z> (дата обращения: 24.04.2026).

⁹ Колько Я.А. Современные процессы управления проектными рисками на предприятиях ИТ-сферы // Телескоп. 2026. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-protsessy-upravleniya-proektnymi-riskami-na-predpriyatiyah-it-sfery> (дата обращения: 24.04.2026).

¹⁰ Чусавитина Г.Н., Новикова Т.Б., Старков А.Н., Плотникова Е. Д. Управление рисками IT-проектов с использованием отечественной системы RISKGAP // Современные наукоемкие технологии. 2026. № 3. С. 95-106; URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=40710> (дата обращения: 24.04.2026).

¹¹ Sakhawat Hussain Tanim, Md Sabbir Ahmad AI driven strategic decision-making in IT project management: Enhancing risk assessment, cost control, and efficiency // World Journal of Advanced Research and Reviews, 2025, 25(02), 247-268; URL: https://wjarr.com/sites/default/files/fulltext_pdf/WJARR-2025-0366.pdf (дата обращения: 24.04.2026).

¹² СберТех. Platform V Works. URL: <https://works.sbertech.ru/> (дата обращения: 24.04.2026).

¹³ Platform V Works. Works::TaskTracker. URL: <https://platformv.sbertech.ru/products/instrumenty-razrabotki-works/works-task-tracker> (дата обращения: 24.04.2026).

¹⁴ VK. Оптимизация согласования расходных договоров с помощью VK Process Mining. URL: <https://finops.vk.com/success-story/optimizaciya-soglasovaniya-dogovorov-vk-process-mining/> (дата обращения: 24.04.2026).

¹⁵ VK. VK GRC. URL: <https://finops.vk.com/grc/> (дата обращения: 24.04.2026).

¹⁶ Microsoft. Project Online: Best practices for managing risks. URL: <https://support.microsoft.com/en-us/office/project-online-best-practices-for-managing-risks-0523899d-1d3a-4561-8d42-acb0951602ba> (дата обращения: 24.04.2026).

ANALYSIS OF THE BEST PRACTICES FOR PROJECT RISK MANAGEMENT IN THE IT SECTOR

© 2026 Minakina Daria Vyacheslavovna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: iantar7380@gmail.com

Keywords: project risk management, risk management, IT projects, SberTech, risk automation, process analytics, best risk management practices.

This article provides a comparative analysis of best practices for project risk management in the IT sector using three companies: SberTech, VK, and Microsoft. It examines risk management approaches in accordance with PMBOK 7 and GOST R ISO 31000 standards, including deep automation and AI-based risk modeling, process analytics, digital twins, and GRC solutions, as well as a structured methodology and risk register in Microsoft Project. Based on an analysis of scientific research from 2025–2026, the strengths of each approach are identified and practical recommendations for their adaptation for Russian IT companies are offered.

* Scientific adviser – **Korobeynikova Elena Vladimirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ЦИФРОВОЙ МАРКЕТИНГ КАК КОМПЛЕКС СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ТАКТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

© 2026 Шувалов Михаил Владимирович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: algrtmizacia@yandex.ru

Ключевые слова: цифровой маркетинг, клиентоориентированность, рыночная среда, персонализация, сервис, лояльность.

Статья посвящена анализу тенденций и перспектив развития маркетинга в современных условиях. Автор отмечает, что в настоящее время маркетинг не просто одна из составных частей бизнеса, а его основа. Сегодня ключевыми тенденциями развития маркетинга являются цифровизация, персонализация и кастомизация, активное внедрение искусственного интеллекта, видеомаркетинг и иммерсивные технологии, контент-маркетинг и SEO, устойчивый и ответственный маркетинг, маркетинг в социальных сетях, мобильный маркетинг. Подчеркнуто, что эффективный маркетинг выстраивается по схеме: анализ → стратегия → реализация → аналитика → оптимизация. На каждом этапе работают разные инструменты, но все они связаны между собой одной целью – ростом бизнеса. Современный рынок находится в состоянии непрерывной трансформации, вызванной стремительным развитием цифровых технологий, изменением потребительского поведения и усилением конкуренции. В подобных условиях на смену традиционным маркетинговым моделям приходят гибкие подходы, способные быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды.

Возникновение маркетинга было обусловлено формированием рыночных отношений и ростом спроса на товары и услуги. Расширение торговли и усиление конкуренции потребовало от бизнеса выработки не просто способов продвижения продукции, а целенаправленных методов стимулирования ее сбыта. Пройдя сложный путь от простейших форм рекламы и агитации до интегрированной системы управления, маркетинг превратился в центральный элемент устойчивого развития бизнеса в условиях быстро меняющейся рыночной среды².

Во главу угла современного маркетинга положена идея, смысл которой заключается в том, что эффективность ведения бизнеса во многом определяется правильной расстановкой приоритетов при работе с потребителями. Следует сосредоточиться не на производственных возможностях и агрессивном продвижении, а на глубоком понимании клиентов (их запросах, желаниях, мотивации принятия решений). Залог успеха заключается в том, чтобы в процессе взаимодействия с потребителями не просто отвечать на их запросы, но и предвосхищать их, то есть предлагать решения, которые клиенты еще не осознали, но которые им необходимы. Данная концепция предусматривает интеграцию маркетинговых функций во все уровни управления компании. Маркетинг является стратегическим двига-

* Научный руководитель – **Тойменцева Ирина Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

телем, который обеспечивает достижение поставленных целей за счет использования комплексного подхода к управлению процессами создания, коммуникации и продажи товаров и услуг, в полной мере удовлетворяющих, а зачастую превосходящих ожидания потребителей.

Сегодня маркетинг, в задачу которого входит привлечение, удержание и возвращение клиентов является не просто одной из составных частей бизнеса, а его основой. Его необходимо учитывать в работе всех подразделений фирмы (отдела продаж, технического отдела, производстве, службы безопасности).

В настоящее время выделяют несколько ключевых тенденций развития маркетинга – это цифровизация, персонализация и кастомизация, использование искусственного интеллекта, видеомаркетинг и иммерсивные технологии, контент-маркетинг и SEO, устойчивый и ответственный маркетинг, маркетинг в социальных сетях, мобильный маркетинг.

Современные тенденции развития маркетинга определяются следующими принципами³:

- маркетинговая деятельность строится на обеспечении глубокого понимания потребностей, интересов и предпочтений клиентов, что обеспечивает создание продуктов и услуг не только отвечающих ожиданиям потребителей, но и формирующих новые стандарты удовлетворенности;

- гарантом успеха является способность к выработке уникальных маркетинговых решений, направленных на быстрое и эффективное преодоление проблем клиентов, затрачивая меньше средств, чем конкуренты;

- маркетинг больше не является изолированной функцией, а становится одной из важнейших составных частей всех бизнес-процессов;

- основное внимание теперь направлено не на кратковременные продажи, а на установление долгосрочных и устойчивых отношений с клиентами, построенных на лояльности, персонализации, сервисе и эмоциональной вовлеченности;

- маркетинговые решения опираются на информацию и анализ данных, касающихся потребителей, рыночных трендов, эффективных каналов коммуникаций, деятельности конкурентов;

- современный маркетинг быстро приспосабливается к изменениям рынка, эффективно внедряет новые форматы (AI-персонализация, метавселенная, микроконтент), интегрирует инновации.

Цифровой маркетинг (digital-marketing) можно характеризовать как комплекс стратегических и тактических действий, в задачу которых входит привлечение и удержание потребительской аудитории с помощью цифровых каналов и технологий¹.

Сегодня цифровой маркетинг не является набором инструментов для продвижения. Теперь он представляет собой сложную систему, где успех основан на понимании поведения человека в онлайн-пространстве. Ставка делается на индивидуальный подход, подкрепленный данными и автоматизацией.

В сложившихся рыночных условиях ни одна фирма не может успешно осуществлять свою деятельность без продвижения. Продвижение ориентировано на то, чтобы донести до целевой аудитории ту или иную информацию или убедить ее поменять свое мнение, отношение или поведение. Компании для убеждения аудитории применяют различные ин-

струменты продвижения, выбор которых зависит от рода деятельности, поставленных целей и задач, бюджета, текущей рыночной ситуации и пр.

Ключевые выгоды продвижения в цифровой среде

Критерий	Характеристика
География территорий	Т.к интернет географически существует повсюду, для интернет - маркетинга не существует границ для применения. Цифровой маркетинг дает возможность устанавливать контакты с огромной аудиторией и находить новых клиентов даже в самых отдаленных районах нашей страны
Расстояние и скорость	Цифровой маркетинг позволяет управлять процессами очень быстро и расстояния здесь абсолютно не важны
Организация и проведение маркетинговых исследований	Очень часто клиенты охотнее соглашаются на участие в опросах и анкетировании в интернете, потому как это значительно меньше занимает полезного времени
Затраты на маркетинговую деятельность	Цифровое продвижение товаров и услуг значительно дешевле традиционного, что значительно снижает затраты на маркетинговый бюджет в сфере рекламы
Эффективность деятельности компании	Цифровой маркетинг обладает возможностью применения различных инструментов, позволяющих значительно повысить качество и точность расчетов показателей эффективности деятельности компании (количество посетителей сайта, конверсию, ROI и др.).
Скорость получения информации о товарах и услугах	Потребители могут значительно быстрее получить всю интересующую их информацию о товарах и услугах с помощью цифровых технологий
Целевая аудитория и ее потребности	Цифровые технологии позволяют не только увеличить количество потенциальных клиентов, но и точно определять их постоянно изменяющиеся потребности, вызывая интерес к появившимся у компании новинкам

В современном маркетинге роль цифрового продвижения очень велика и имеет тенденцию к увеличению. С каждым годом инструментов продвижения в цифровой среде становится все больше, а фирм, пренебрегающих цифровыми инструментами продвижения все меньше.

Продвижение в интернете проводится компаниями при помощи различных инструментов и их сочетания. Неотъемлемой частью каждой компании является ее представленность в сети интернет посредством сайта, где размещается вся информация о компании. Следующей возможностью к продвижению компании является использование онлайн-средств массовой информации, где компания может публиковать рекламу как медийную, так и нативную, заказывать статьи о своей деятельности, делиться пресс-релизами и т.д. Следующей площадкой в сети интернет являются социальные сети, где компания может развивать коммуникации со своей целевой аудиторией, также использовать различного рода рекламу и другие PR-активности для продвижения. Также в социальных сетях одним из способов продвижения является сотрудничество с блогерами. Следующим способом продвижения в интернет является SERM, который включает внушительный комплекс работ: написание статей и отзывов, размещение их на сторонних площадках, продвижение управляемых площадок и др. Конечно, неотъемлемой частью представленности в сети

интернет и продвижения в онлайн-среде компании является контент-маркетинг. Также довольно часто до сих пор используется e-mail маркетинг.

Каждый метод продвижения в интернете по-своему уникален и эффективен, но если использовать несколько методов в комплексе, то коммерческая организация сможет добиться высоких стратегических результатов⁴.

1) сайт компании. На сайте может быть размещена новостная информация о компании – пресс-релизы, новости, аналитические статьи, интервью, анонсы мероприятий.

2) онлайн-СМИ. К ним относят печатные публикации в газетах и журналах. У них самый большой охват, так прессу читают все. Здесь можно опубликовать интересные интервью, результаты реализации практических кейсов. Здесь самое важное – интересная подача материала.

3) социальные сети. В них находятся разные целевые аудитории, именно они являются самыми эффективными по продвижению брендов. Чтобы привлечь внимание клиентов к бренду компании организуют собственную площадку в соцсетях – паблик или бизнес-страницу.

4) блоги. Если разместить информацию уже в известных сайтах – блогах, то это не только позволит увеличить охват клиентов и соответственно узнаваемость бренда, но и сэкономит деньги компании на размещении кейс – историй, интервью и различного рода статей с интересными материалами.

5) управление репутацией SERM. SERM включает внушительный комплекс работ: написание статей и отзывов, размещение их на сторонних площадках, продвижение управляемых площадок и др.

6) SEO. Здесь главная задача – попасть в поисковую выдачу, что позволит увеличить целевой трафик и увеличить доход компании.

7) таргетированная и контекстная реклама. Эти виды рекламы по своему эффективны, первая предназначена больше для соцсетей, а вторая подразумевает объявления в Google/Яндекс.

8) инфлюенс-маркетинг. Этот тип маркетинга еще называют маркетингом влияния, а продвигают его в основном блогеры и селебрити.

9) контент-маркетинг. Это наверное самый важный тип маркетинга, поскольку создает цепочку последовательных превращений: Целевая аудитория-читатель- покупатель- постоянный клиент, совершающий повторные покупки.

10) e-mail маркетинг. Этот тип маркетинга основан на разработке электронных писем, способствующих продвижению товаров и услуг. Эти письма не только информируют о товарах, новинках компании, но и побуждают потребителей сделать и оплатить заказ.

Каждый метод продвижения в интернете по-своему эффективен, но если использовать несколько методов одновременно, то результат будет наилучшим.

В наше время правильный маркетинговый подход играет большую роль в жизни компании. От рекламы и грамотного сбыта продукции зависит весь процесс реализации продукции и выручка организации. Люди сейчас наиболее подвластны влиянию рекламы, а в особенности Интернета. Поэтому в новых реалиях 21 века все удачные моменты продвижения происходят только через Интернет.

Маркетинг лояльности предполагает установление обоюдных связей с важными целевыми группами и поддержка этих близких связей.

Существует несколько основных инструментов маркетинга лояльности⁵:

1. Совместная разработка товаров (особый сервис, необходимые технические требования и так далее);
2. Совместная разработка ценовой политики (система скидок, акции, бонусная программа и так далее);
3. Совместная разработка стратегии сбыта продукции (продажи через интернет, каталоги товаров и так далее);
4. Совместная разработка рекламной стратегии («горячая линия», маркетинг мероприятий, клубы клиентов и так далее).

Политика взаимодействия с клиентами на данный момент – это как раз вопрос о задействовании информационных технологий в жизни компании. Мы живем в современном мире, где на данный момент происходит все в интернете и через него, огромное развитие набирают информационные технологии.

Таким образом, можно заключить, что оптимально разработанная стратегия развития предприятия и тактические действия руководства и все команды компании позволят ей добиться конкурентных преимуществ на рынке, а, следовательно, привлечь больше клиентов с помощью инструментов цифрового маркетинга и увеличить свой доход.

¹ Атаева Т.А. Тенденции развития маркетинга в бизнес-среде на ближайшую перспективу // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. – Курск: ЗАО «Университетская книга». 2024. С. 65–68.

² Бельзетский А.И. Маркетология: теория, методы и модели рынка как целостности. Монография. М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М. 2025. 372 с.;

³ Развитие и трансформация маркетинга // Высшая школа экономики: научно-образовательный портал. URL: <https://marketing.hse.ru/blog/development-and-transformation-of-marketing/> (дата обращения 10.05.2026)

⁴ Ключевые тенденции и развития маркетинга. URL: <https://myeconomix.ru/marketing/klyuchevye-tendentsii-razvitiya-marketinga/> (дата обращения 10.05.2026).

⁵ Управление вниманием: как менялся маркетинг в России и что с ним делать в 2026 году. URL: https://kirov-portal.ru/news/podrobnosti/upravlenie-vnimaniem-kak-menyalsya-marketing-v-rossii-i-chto-s-nim-delat-v-2026-godu-32513/?utm_source=news.google (дата обращения 10.05.2026).

DIGITAL MARKETING AS A COMPLEX OF STRATEGIC AND TACTICAL ACTIONS TO INCREASE BUSINESS EFFECTIVENESS

© 2026 Shuvalov Mikhail Vladimirovich*

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: algrtmizacia@yandex.ru

Keywords: digital marketing, customer focus, market environment, personalization, service, and loyalty.

The article is devoted to the analysis of trends and prospects of marketing development in modern conditions. The author notes that nowadays marketing is not just one of the components of business, but its basis. Today, the key trends in marketing development are digitalization, personalization and customization, active implementation of artificial intelligence, video marketing and immersive technologies, content marketing and SEO, sustainable and responsible marketing, marketing on social networks, mobile marketing. It is emphasized that effective marketing is built according to the scheme: analysis → strategy → implementation → analytics → optimization. At each stage, different tools are used, but they all have the same goal: business growth. The modern market is in a state of continuous transformation due to the rapid development of digital technologies, changes in consumer behavior, and increased competition. In such conditions, traditional marketing models are being replaced by flexible approaches that can quickly adapt to changes in the external environment.

* Scientific adviser – **Toymentseva Irina Anatolyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРОСТРАНСТВЕННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

УДК 33.332

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТЕРРИТОРИИ

© 2026 Барсукова Анастасия Ивановна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: an.barsukova8100@yandex.ru

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность территории, рейтинг инвестиционной привлекательности, методы оценки, управленческие решения.

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к определению и оценке инвестиционной привлекательности территории (ИПТ). Актуальность исследования обусловлена возрастающей межрегиональной конкуренцией за инвестиционные ресурсы и необходимостью выбора эффективных инструментов управления территориальным развитием. Проведено разграничение понятий «инвестиционная привлекательность» (как характеристика хозяйствующего субъекта) и «инвестиционная привлекательность территории» (как интегральная оценка среды ведения бизнеса). Систематизированы три основных подхода к оценке ИПТ: качественный (факторный), количественный (рейтинговый) и институциональный (коммуникативный).

Инвестиционная привлекательность территории является одной из ключевых детерминант устойчивого экономического роста регионов. Цель настоящей статьи – систематизировать существующие методологические подходы к оценке ИПТ и обосновать приоритетность институционального подхода в современных условиях.

В настоящее время уровень инвестиционной привлекательности и владение инструментами ее повышения являются одними из главных факторов, определяющих траекторию экономического развития на всех уровнях – от отдельного предприятия до региона в целом.

В этой связи представляется важным провести четкое разграничение между инвестиционной привлекательностью как характеристикой отдельного хозяйствующего субъекта и инвестиционной привлекательностью территории как интегральной оценки среды ведения бизнеса.

* Научный руководитель – **Чиркунова Екатерина Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Волкова А.А. устанавливает четкое разграничение понятий «инвестиционная привлекательность» и «инвестиционная привлекательность территорий» через субъективную и территориальную оценку. При этом инвестиционная привлекательность посредством субъективной оценки определяет коммерческую заинтересованность инвестора для осуществления вложений в деятельность конкретного предприятия, имеющего устойчивое финансовое состояние, а инвестиционная привлекательность территории понимается как совокупность характеристик, ресурсов и ряда потенциалов, способствующих развитию данной местности и создающих требуемые условия для агентов экономической деятельности¹.

Инвестиционная привлекательность территории (далее – ИПТ) относится к числу ключевых категорий региональной экономики и управления территориальным развитием. Несмотря на широкое использование данного понятия в научной литературе и практической деятельности органов власти, до настоящего времени не сложилось его общепринятого универсального определения.

В широком смысле ИПТ принято рассматривать как определенный набор признаков, условий и ограничений, направленных на привлечение инвестиций в территориальное развитие². Однако конкретное содержание этого понятия напрямую зависит от того, каким методом оно оценивается, в каком аспекте рассматривается, а также кто выступает субъектом оценки. Инвестор, региональные власти, конкурирующая территория и местное сообщество – каждый из акторов видит инвестиционную привлекательность по-своему, исходя из собственных целей и критериев.

В контексте региональной и муниципальной политики приоритетное значение приобретает оценка территории как объекта управленческого воздействия, осуществляемая с позиции инвестора. Именно эта перспектива определяет необходимость понимания подходов к оценке ИПТ.

При качественном (факторном) подходе к оценке ИПТ понимается как совокупность объективных природно-географических, экономических и инфраструктурных условий, определяющих потенциальную возможность осуществления инвестиций на данной территории. Такой подход акцентирует внимание на статическом ресурсном потенциале территории. Важная его особенность: воздействие на перечисленные факторы со стороны региональных властей затруднительно и требует длительного времени. Изменить географическое положение невозможно, а модернизация инфраструктуры или повышение качества человеческого капитала сопряжены с масштабными капиталовложениями и многолетними сроками. Именно поэтому регионы с изначально высоким ресурсным потенциалом оказываются в более выигрышном положении, однако и для них сохранение конкурентных преимуществ требует постоянных институциональных усилий.

Наиболее наглядным и динамичным является количественный (рейтинговый) подход к оценке ИПТ. Он трактует ИПТ через измеримые статистические и расчетные показатели, такие как объем инвестиций в основной капитал на душу населения, доля иностранных инвестиций и др., отражающие фактическую инвестиционную активность, риски ведения бизнеса и ожидаемую доходность вложений.

Основное преимущество данного подхода – возможность рейтингования территорий (например, рейтинг инвестиционной привлекательности регионов «Эксперт РА» или Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата АСИ), что обеспечивает сопоста-

вимость данных и позволяет проводить наглядный динамический анализ³. Авторы современной научной литературы при анализе рейтинговой оценки ИПТ выделяют приоритетным фактор открытости и доступности результатов объективной оценки для инвесторов⁴.

Однако у количественного подхода есть и существенные недостатки. Для инвестора ключевым ограничением служит то, что данный подход фиксирует скорее результат прошлых усилий органов власти, а не реальный потенциал территории. Иными словами, высокий рейтинг региона или муниципалитета сегодня не гарантирует сохранения привлекательности в будущем. Кроме того, количественный подход не учитывает неформальные институциональные ограничения (административные барьеры, сложность согласовательных процедур), а значит, не в полной мере отражает реальную ситуацию, с которой сталкивается инвестор при выборе территории. Это создает риск принятия инвестиционного решения на основе формально благополучных, но нерепрезентативных данных.

Сравнительная характеристика подходов к оценке инвестиционной привлекательности территории

Критерий сравнения	Качественный (факторный) подход	Количественный (рейтинговый) подход	Институциональный (коммуникативный) подход
Основное преимущество	Позволяет выявить фундаментальный ресурсный потенциал территории	Обеспечивает сопоставимость данных и наглядный динамический анализ межрегиональных сравнений	Открывает наибольшие возможности для оперативного повышения ИПТ без масштабных капиталовложений
Скорость изменений	Низкая (изменение факторов требует многолетних усилий)	Средняя (результаты зависят от оперативности сбора и обработки статистики)	Высокая (инструменты способны дать относительно быстрый эффект)
Возможность влияния со стороны властей	Затруднительная (географическое положение не изменить, инфраструктура требует больших вложений)	Прямая (управленческие решения напрямую влияют на рейтинговые позиции)	Наиболее высокая (регулирующие воздействия и управленческие решения дают мгновенный эффект)
Горизонт оценки	Долгосрочный (потенциал территории)	Кратко- и среднесрочный (результат прошлых усилий)	Оперативный (текущее восприятие и ожидания инвесторов)
Главный недостаток	Не позволяет оперативно сравнивать регионы в динамике	Не отражает реальный потенциал и будущую привлекательность	Эффект без реальных институциональных изменений носит краткосрочный характер
Наиболее применим для	Стратегического планирования и долгосрочных прогнозов	Мониторинга, рейтингования, межрегиональных сравнений	Оперативного привлечения инвесторов

В современных условиях, характеризующихся исчерпанием доступных природных ресурсов и перенасыщением рынков, наиболее актуальным становится институциональный (коммуникативный) подход к оценке инвестиционной привлекательности территории. В

рамках данного подхода ИПТ определяется как восприятие территории инвесторами, сформированное под влиянием информационной политики региона, репутации органов власти, инвестиционного маркетинга и существующих практик ведения бизнеса.

Именно этот подход открывает наибольшие возможности для оперативного повышения ИПТ. Как отмечает А.А. Шулимова, осуществление комплекса регулирующих воздействий и управленческих решений, направленных на изменение внутренней и внешней среды, представляет собой одно из приоритетных условий повышения инвестиционной привлекательности территории⁵. Другими словами, в отличие от ресурсоемких и долгосрочных изменений инфраструктуры, институциональные и коммуникативные инструменты способны дать относительно быстрый эффект, что особенно ценно в условиях высокой межрегиональной конкуренции за инвестиции.

Как следует из таблицы, каждый из рассмотренных подходов имеет свои сильные стороны и ограничения. Качественный подход незаменим при стратегическом анализе фундаментального потенциала территории, количественный - для мониторинга и сопоставления регионов в динамике, а институциональный (коммуникативный) – для оперативного воздействия на инвестиционный климат и формирования привлекательного образа территории «глазами инвестора». В настоящем исследовании именно институциональный подход рассматривается как приоритетный в силу его высокой управленческой эффективности и способности давать быстрый результат в условиях межрегиональной конкуренции.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, инвестиционная привлекательность территории представляет собой многомерную категорию, не имеющую общепринятого универсального определения, что обуславливает выбор методологического инструментария в зависимости от целей исследования. Во-вторых, три рассмотренных подхода - качественный, количественный и институциональный - различаются по своим преимуществам и ограничениям, что определяет их применимость в разных управленческих контекстах. В-третьих, в условиях ограниченности природных ресурсов и высокой конкуренции на товарных рынках именно институциональный (коммуникативный) подход открывает наибольшие перспективы для оперативного повышения привлекательности территории за счет регулирующих воздействий и управленческих решений. Полученные результаты могут служить теоретической основой для последующей разработки практических рекомендаций по повышению ИПТ на региональном и муниципальном уровнях.

¹ Волкова, А. В. Инвестиционная привлекательность сельских территорий / А. В. Волкова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 5. – С. 183-199. – DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-5-183-199. – EDN FGUKOX.

² Плотникова, Е. В. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования за счет реализации национальных проектов / Е. В. Плотникова, Н. В. Гусева // Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики : материалы IV Международной научно-практической конференции, Симферополь, 24 мая 2024 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 879-881. – EDN MIBPIA.

³ Радченко, Т. Е. Оценка состояния инвестиционной привлекательности муниципального образования / Т. Е. Радченко, Ю. В. Якимова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 6. – С. 342-351. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.85.064. – EDN UNPUYC.

⁴ Хаблова, Т. А. Инвестиционная привлекательность территории / Т. А. Хаблова // Инновационное развитие современной науки: теория и практика : Сборник научных трудов по материалам XXIV Международной научно-практической конференции, Анапа, 11 марта 2024 года. – Анапа: ООО "Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов" в Южном Федеральном округе, 2024. – С. 12-19. – EDN UJGEAN.

⁵ Шулимова, А. А. экономическая целесообразность повышения инвестиционной привлекательности муниципального образования / А. А. Шулимова, Е. А. Шулимова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 52(5). – С. 339-348. – EDN PGZLZN

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF A TERRITORY

© 2026 Barsukova Anastasia Ivanovna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: an.barsukova8100@yandex.ru

Keywords: investment attractiveness of a territory, investment attractiveness rating, assessment methods, management decisions.

This article examines theoretical and methodological approaches to defining and assessing a territory's investment attractiveness (ITA). The relevance of this research stems from increasing interregional competition for investment resources and the need to select effective tools for managing territorial development. A distinction is made between the concepts of "investment attractiveness" (as a characteristic of an economic entity) and "investment attractiveness of a territory" (as an integrated assessment of the business environment). Three main approaches to assessing investment attractiveness are systematized: qualitative (factor-based), quantitative (rating-based), and institutional (communicative).

* Scientific adviser – **Chirkunova Ekaterina Konstantinovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЙ ОТРАСЛИ ГИБКОЙ УПАКОВКИ

© 2026 Каклюшкин Виталий Владимирович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kaklyushkin@gmail.com

Ключевые слова: гибкая упаковка, БОПП-пленка, биаксиально-ориентированная полипропиленовая пленка, рынок полимерной упаковки, импортозамещение, санкционные ограничения, полипропилен, полиэтилен, упаковочная отрасль, переработка полимеров, анализ рынка, сырьевые добавки, регламент PPWR, продовольственная упаковка, технологическая трансформация, консолидация.

В статье проведен комплексный анализ современного состояния российской отрасли гибкой упаковки с акцентом на сегмент биаксиально-ориентированных полипропиленовых (БОПП) пленок. Рассмотрены мировые тенденции развития упаковочной индустрии, включая влияние регламента Европейского союза PPWR, прогнозные темпы роста рынка и структурные сдвиги в потреблении полимерных материалов. На основе актуальных статистических данных показана динамика импортозамещения в России, а также рассмотрены вопросы адаптации отрасли к санкционным ограничениям в виде переориентации поставок, сохранению ассортимента и качества продукции. Сделан вывод, что рынок гибкой упаковки переживает глубокую трансформацию, характеризующуюся консолидацией активов, модернизацией производств и расширением высокомаржинальных сегментов. Статья предназначена для специалистов в области упаковочной индустрии, экономистов, технологов полимерных материалов и исследователей рынка.

Гибкая упаковка представляет собой наиболее технологичный способ фасовки, перевозки, складирования и сбыта продовольственных изделий, напитков, разнообразных товаров массового спроса, медикаментов, а также иной продукции, требующей продолжительного сбережения. Ее можно производить с защитными характеристиками, принимая во внимание специфику упаковываемого товара и условия его дальнейшей эксплуатации. В наши дни возможно выпускать гибкую упаковку различных уникальных конфигураций, габаритов и дизайна, оснащенную разнородными вспомогательными элементами, механизмами для легкого открывания и последующей герметизации.

Гибкая упаковка является технологически продвинутым и экономически эффективным решением, которое продолжает развиваться, отвечая на вызовы современного рынка. Ее ключевые преимущества: универсальность, обусловленная комбинацией различных материалов, способность продлевать срок годности продуктов, снижение логистических издержек и широкие возможности для дизайна. Благодаря этим свойствам гибкая упаковка прочно удерживает позиции в пищевой, фармацевтической, химической и других отраслях и является одним из инновационных секторов индустрии упаковки в целом.

* Научный руководитель – **Агаева Лилия Кябировна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Анализ мирового рынка гибкой упаковки. Данные международных аналитических отчетов прогнозируют ежегодный прирост мирового рынка упаковки на уровне 3,5% в год, так в 2020 г оборот составит более 900 миллиардов долларов США. Лидером в объеме является именно полимерная упаковка, она занимает около половины всей производимой упаковки. В свою очередь гибкая упаковка занимает не менее 60% от общего объема полимерной. Драйвером для этого является легкая промышленность, в частности сегмент производства продовольствия. Заказчику важно чтобы упаковочный материал был экологичен, сохранял длительное время потребительские свойства пищевых продуктов, перерабатывался вторично, имел конкурентную стоимость в сравнении с альтернативами¹.

«Гибкая упаковка составляет около 60% от общего рынка. Наиболее популярный полимер в ней – полиэтилен (77%), за ним следуют полипропилен (17%) и прочие материалы (6%). Драйверы рынка полимерной упаковки – такие отрасли, как производство пищевых продуктов, бытовой химии, предоставление логистических услуг, производство агрохимии, – демонстрируют спад в сравнении с предыдущим годом. Снижение связано как с общей экономической ситуацией, так и с внешнеэкономическими ограничениями, сложностью импорта добавок, разбалансировкой логистических потоков. Начало восстановительной динамики ожидается в 2023-м. Таким образом, в текущем году объем рынка полимерной упаковки прогнозируется либо меньше, либо равным прошлогоднему, а в следующем году по мере стабилизации ситуации на потребляющих рынках можно ожидать некоторый рост в размере 1–2%»².

Исторически в странах Европы и Турции сложился более высокий уровень потребления упаковки из-за высокой доли индивидуальной потребительской упаковки и производства транспортной упаковки на экспорт: мешки, биг-бэги, пленки, особенно это актуально для Турции.

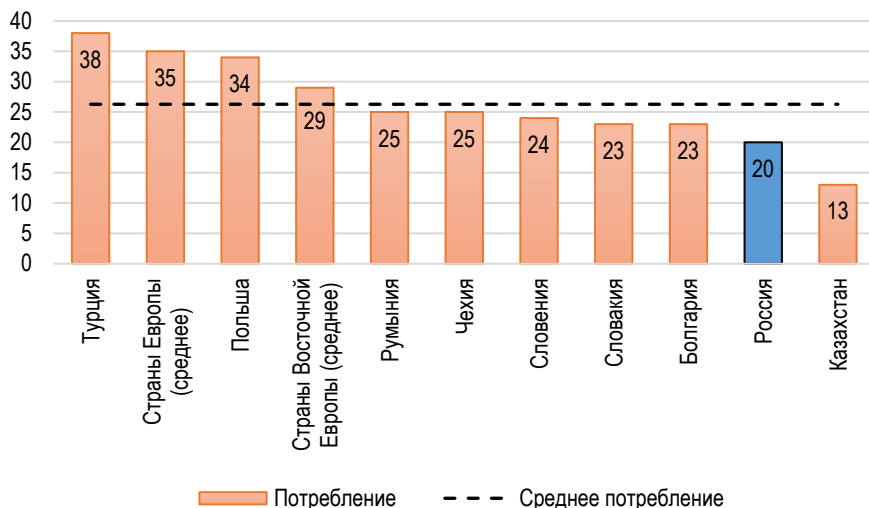


Рис. Среднее потребление полимерной пленки в России, СНГ, Европе и Турции

При этом наблюдается противоречивая тенденция в странах Европейского Союза, государства с развитым потреблением продуктов в индивидуальной упаковке вынужденно снижают потребление в связи с выходом регламента об упаковке и упаковочных отходах (PPWR) Европейского Союза⁵, в нем говорится о сокращении потребления пластиковой упаковки на 15% к 2040 г по сравнению с 2018 г. В данном случае это решение деструктивно влияет на прогрессивные решения в части потребительской упаковки. В связи с такими решениями ожидается постепенное снижение потребления в странах ЕС 29-30 кг/на чел. Среднее потребление представлено на рисунке.

Текущее потребление полимерной упаковки в России на 25-30% ниже, чем в странах Европы и Турции, однако до 2030 года ожидается существенное сокращение разрыва до уровня потребления 25 кг на 1 человека в РФ.

Текущая ситуация в отрасли производства БОПП-пленок в России. «С первого квартала 2022 года, российская отрасль упаковки сталкивается с беспрецедентным вызовами, вызванные санкциями, порожденными уходом с отечественного рынка зарубежных производителей упаковки и поставщиков сырья для нее. Для российского рынка упаковки, которые в значительной степени интегрирован в мировую сферу упаковки, это вызвало весомые проблемы. В наименьшей степени пострадали предприятия, работающие на отечественном сыре и материалах. Там, где была высока доля импорта, ситуация резко изменилась. Однако это не единственная причина, осложнившая картину. Российский рынок покинули ряд крупных компаний, выпускающие и поставляющие из-за рубежа материалы, изделия и оборудование, что привело к необходимости срочно организовывать производство в нашей стране, изыскивать возможности импортозамещения и проводить переориентацию на лояльные страны. В отличие с других кризисов, для которых универсальными трендами были снижение спроса и падение покупательской способности, текущая ситуация на отечественном рынке упаковки уникальна»³.

Формирование российского рынка БОПП пленок пришлось на вторую половину 1990 х годов. Его становление напрямую зависело от развития отечественной упаковочной отрасли, которое, в свою очередь, подпитывалось активным ростом пищевой промышленности страны. Совокупный объем российского рынка БОПП-пленок в 2025 году, по оценкам отраслевых аналитиков, продолжил устойчивый рост. Данная тенденция обусловлена как расширением внутреннего спроса (особенно в сегментах гибкой упаковки и этикетки), так и сокращением импортных поставок, доля которых неуклонно снижается.

В период с 2016 по 2025 год рынок прошел путь от существенной импортозависимости до активного импортозамещения, что подтверждается динамикой объемов импорта, показанной в таблице.

Динамика импорта БОПП в Россию в 2016-2025 гг.

Показатели	Годы						
	2016	2017	2018	2021	2023	2024	2025
Импорт, тыс. тонн	45,0	43,5	41,0	38,0	33,5	31,0	28,0

Данные таблицы показывают, что за последние девять лет объем импорта БОПП-пленок сократился на 38%, что является прямым следствием реализации государственной

политики импортозамещения и ввода в эксплуатацию новых отечественных производственных мощностей.

Одной из ключевых тенденций рынка является устойчивый рост доли продукции, произведенной на основе российского сырья. По оценкам отраслевых экспертов, уже более 60% объема рынка приходится на БОПП-пленку, где используются именно отечественные полимерные компоненты. Еще несколько лет назад импортированное сырье занимало около половины рынка, однако сейчас темпы импортозамещения в сырьевом сегменте превышают 8% ежегодно. Доля отечественных производителей на российском рынке БОПП-пленки за последние два года уверенно приближается к 65%, вытесняя иностранных поставщиков из большинства категорий.

Большинство аналитиков на данный момент сходятся в анализе на макроэкономическом и региональных уровнях, определяя отрасль и рынок упаковочных материалов в целом как один из наиболее динамично развивающихся и растущих в абсолютном и относительном выражении сегментов российской экономики. Для отечественных производителей полиолефинов этот рынок наиболее перспективен с точки зрения развития и новых марок полиэтилена, полипропилена, а также наращивания производства. Среди прочих упаковочных материалов следует отметить БОПП-пленку (биаксиально-ориентированная полипропиленовая пленка), данный материал наиболее востребован среди компаний, производящих непосредственно готовые упаковочные решения и печать. Все компании в отрасли получили опыт по адаптации в условиях беспрецедентного санкционного давления, подтвердили способность гибко реагировать и менять сырьевые компоненты и цепочки поставок. Следует отметить рост e-commerce, в частности прирост год к году индивидуальной упаковки для маркетплейсов и доставки продуктов питания и готовой еды. Замещение альтернативных материалов полимерными также продолжается, в качестве основных это замещение стеклянной тары на ПЭТ, замещение специального картона на конструкции из нескольких видов полимерных пленок. С уходом ряда компаний с иностранным капиталом наблюдается их замещение производителями и переработчиками из России. Совокупный объем потребления полиолефинов для отрасли полимерной упаковки составляет чуть более 2,9 млн тонн ежегодно.

«В новых условиях, когда более 80% сырьевых добавок попало под ограничения, компания полностью пересмотрела рецептуры и географию поставок сырьевых материалов, нашла аналоги в Азии и начала развивать локальных производителей сырья. Если в январе 2022 года европейские добавки и сополимеры составляли 72% от объема используемого сырья, то в октябре их было уже 9%. Сейчас 91% приходится на азиатские и отечественные добавки и сополимеры, компания сотрудничает с 25 новыми поставщиками сырья. Взаимодействие с центрами НИОСТ и «СИБУР ПолиЛаб» помогло сэкономить время на омологации нового сырья и отсеять неудачные версии, а освоенные методики клиентов позволили оценивать работоспособность пленок до их отгрузки. В итоге «БИАКСПЛЕН» не только удержал под контролем и стабилизировал технологические процессы, но и сохранил весь ассортимент – прозрачные, металлизированные, наполненные, матовые, этикеточные, табачные БОПП-пленки – без изменения норм по качеству»².

Подводя итог, следует констатировать, что российский рынок гибкой упаковки и производителей БОПП в настоящее время переживает этап глубокой и многоаспектной трансформации, выходящей далеко за рамки простого количественного роста. Данный процесс

характеризуется прежде всего выраженной консолидацией производственных активов, что создает предпосылки для более скоординированного технологического обновления отрасли. Ограничения доступа к зарубежным сырьевым компонентам, запасным частям для оборудования и специальной химии – стали вызовами, которые отрасль успешно приняла и противопоставила современные решения.

Параллельно с концентрацией мощностей происходит их качественная модернизация, направленная на повышение производительности и расширение ассортиментного портфеля в сторону высокомаржинальных и специализированных продуктов, что является необходимым условием для сохранения конкурентоспособности в условиях продолжающегося импортозамещения.

¹ Скиба Татьяна Валерьевна Современные тенденции развития мировой упаковочной индустрии // Проблемы науки. 2020. №6 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-mirovoy-upakovochnoy-industrii> (дата обращения: 17.04.2026).

² Взгляд через пленку // Журнал «СИБУР Клиентам» 2022. URL: <https://magazine.sibur.ru/publication/trends/vzglyad-cherez-plenku/> (дата обращения: 17.04.2026).

³ Косарева Ольга Алексеевна, Корочкина Виктория Сенекеримовна Суверенитет упаковочной отрасли России: миф или реальность // Вестник НИБ. 2023. №51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suverenitet-upakovochnoy-otrasli-rossii-mif-ili-realnost> (дата обращения: 17.04.2026).

⁴ Regulation (EU) 2025/40 dd 19.12.2024 of the European parliament and of the council on packaging and packaging waste, amending Regulation (EU) 2019/1020 and Directive (EU) 2019/904, and repealing Directive 94/62/EC URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/40/oj/eng> (дата обращения: 17.04.2026).

⁵ Маркетинговое исследование: Анализ рынка ВОРП пленки в России - 2026. Показатели и прогнозы URL: <https://tebiz.ru/mi/rynok-bopp-plenki-v-rossii> (дата обращения: 17.04.2026).

ANALYSIS OF MODERN REALITIES OF THE FLEXIBLE PACKAGING INDUSTRY

© 2026 Kaklyushkin Vitaly Vladimirovich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: kaklyushkin@gmail.com

Keywords: flexible packaging, BOPP film, biaxially oriented polypropylene film, polymer packaging market, import substitution, sanctions restrictions, polypropylene, polyethylene, packaging industry, polymer processing, market analysis, raw materials additives, PPWR regulations, food packaging, technological transformation, consolidation.

The article provides a comprehensive analysis of the current state of the Russian flexible packaging industry, with a focus on the segment of biaxially oriented polypropylene (BOPP) films. Global trends in the packaging industry are considered, including the impact of the European Union PPWR regulation, projected market growth rates and structural shifts in the consumption of polymer materials. Based on current statistical data. The dynamics of import substitution in Russia is shown, and the issues of industry adaptation to sanctions restrictions in the form of reorientation of supplies, preservation of the product range and quality are also considered. It is concluded that the flexible packaging market is undergoing a profound transformation, characterized by the consolidation of assets, modernization of production facilities, and expansion of high-margin segments. The article is intended for packaging industry specialists, economists, polymer materials technologists, and market researchers.

* Scientific adviser – **Agueva Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

МЕТОДОЛОГИЯ АГЛОМЕРАЦИОННОГО ПОДХОДА К ПОСТРОЕНИЮ ТРАНСПОРТНОЙ СЕТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РАМКАХ СТРАТЕГИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

© 2026 Майоров Олег Владимирович

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: maiorovov72@mail.ru

© 2026 Гусева Мария Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой

региональной экономики и управления

Самарский государственный экономический университет

E-mail: gusevams@yandex.ru

Ключевые слова: транспорт, транспортные сети, пространственное развитие, транспортная связанность территории, стратегия, агломерационный подход, муниципальное образование.

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты задачи построения транспортной сети территории в рамках стратегирования социально-экономического развития муниципальных образований. Представлены методические рекомендации по идентификации транспортных перспектив территории с учетом агломерационного подхода и специфики пространственного развития муниципального образования.

Обеспечение транспортной связанности территории является необходимым условием ее социально-экономического развития. В муниципальных стратегиях социально-экономического развития вопросам развития транспортной сети уделяется значительное внимание. Анализ стратегических документов развития муниципальных образований, разработанных и актуализированных в период с 2020 по 2025 годы, выявил приверженность разработчиков двум методологическим подходам:

1) отдельный раздел в стратегии посвящен вопросам развития транспортной сети как самостоятельной сфере экономики (стратегия социально-экономического развития городского округа Самара на период до 2036 года¹, стратегия устойчивого развития города Казань до 2030 года (с перспективой до 2040 года)², стратегия социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года³, стратегия социально-экономического развития муниципального образования городского округа - города - курорта Сочи Краснодарского края на период до 2035 года⁴ и др.);

2) вопрос транспортной обеспеченности и связанности рассматривается как фрагмент раздела стратегии о пространственном развитии муниципального образования (стратегия социально-экономического развития муниципального образования города Пермь до 2030 года⁵, стратегия социально-экономического развития города Сарова Нижегородской области до 2035 года⁶, стратегия социально-экономического развития муниципального образо-

вания город Тула до 2030 года, стратегия социально - экономического развития муниципального образования «Город Калуга» до 2030 года⁷⁾).

В настоящей работе предлагается рассмотреть авторский агломерационный подход к построению транспортной сети муниципального образования, предполагающий акцент на пространственном развитии. Спецификой методического подхода является ориентация на агломерационные эффекты с последующим применением транспортной системы для их максимизации.

Теоретическими и нормативно-правовыми основаниями при разработке задачи построения транспортной сети территории с учетом агломерационного подхода являются Стратегия пространственного развития РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года⁸⁾, Транспортная стратегия РФ до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года⁹⁾, Комплексный план развития транспортной инфраструктуры на период до 2036 года¹⁰⁾, Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъектов РФ¹¹⁾, а также стратегии муниципальных образований, которые имеют общую территориальную границу с изучаемым муниципалитетом.

Реализация предлагаемого агломерационного подхода к построению транспортной сети муниципального образования представлены двумя методологическими частями.

Первая часть – оценка транспортных проблем и специфики пространственного развития исследуемого муниципального образования. Предполагается, что для формирования рекомендаций развития транспортной сети следует выявить различия желаемого и действительного состояния объекта, что должно помочь в артикуляции основных проблем. Разделы и подразделы первой части включают:

1. Геополитическое положение, климат.

2. Функционально-пространственное зонирование.

- 2.1. Проводится описание с точки зрения оценки первичной природы, в т.ч. указывается специфика территории (важно указать на присвоение особого статуса территории, обеспеченность полезными ископаемыми (их месторождения часто являются центрами, вокруг которых складывается вся система расселения удаленных территорий со сложными условиями освоения; появляется т.н. “ресурсная агломерация”). Целесообразно показать выявленные особенности на картах с высокой степенью детализации.

- 2.2. Проводится описание с точки зрения вторичной природы. Под вторичной природой понимается система расселения, расположение зон освоения территории (выбор критерия для классификации на сильноосвоенные, слабоосвоенные и другие может быть разным, например, исторические этапы освоения, степень разработанности месторождений полезных ископаемых, плотность экономической активности и т.п.). В этом же подразделе важно охарактеризовать степень соответствия отраслевой представленности территории в ключевых отраслях экономики по стратегиям более высокого уровня (например, региональной стратегии, Стратегии пространственного развития РФ и т.п.).

3. Муниципально-территориальное устройство, распределение населения в системе расселения. Показывается количество, виды населенных пунктов, поселений. В рамках агломерации важны не только поселения, но и непосредственно населенные пункты как центры экономической активности, локалитеты, которые собственно и генерируют эффекты.

4. Транспортная доступность. Рассматривается система расселения и логика расположения населенных пунктов в пространстве, что является важным моментом анализа с точки зрения оценки формирования агломерационной системы (количество населенных пунктов, их взаимоудаленность часто используется в различных коэффициентах, индексах агломеративности).

Информация наносится на карту, отмечаются все транспортные пути, связывающие локалитеты. В этом же разделе показывается транспортная доступность населенных пунктов до своего административного центра (как поселенческого, так и районного уровня), которую можно разбить на уровни (например, особо выделить критическую транспортную доступность из-за значительной удаленности территории). После выявления проблем целесообразно отметить имеющиеся возможности их решения с помощью разных видов транспорта, например, речного, авиационного и т.п. Оценить степень интенсивности использования транспорта возможно через построение кластеров наиболее и наименее связанных населенных пунктов.

5. Оценка агломерационных перспектив. В стратегиях развития отдельного региона, федерального округа уже могут быть отражены сведения о том, что на территории муниципального района складывается некое агломерационное образование. От разработчиков требуется проиллюстрировать это явление, желательно на картах, с указанием количественных значений транспортной доступности.

6. Градостроительная деятельность. Описывается наличие документов территориального планирования, также возможно упомянуть отраженные в них планируемые к размещению объекты транспортной и иной инфраструктуры, которые целесообразно учесть в рамках агломерационного планирования.

7. Межмуниципальное сотрудничество. Межмуниципальное сотрудничество является одним из способов максимизации агломерационного эффекта без создания единого муниципального образования. Необходимо указать виды выявленного межмуниципального сотрудничества, например, наличие совместных предприятий, совместное строительство объектов, функционирование надмуниципальных организаций и т.п. Обычно межмуниципальное сотрудничество развито слабо, поэтому важно указать об открывающихся перспективах в случае его развития.

8. Муниципальные реформы. Преобразования типа муниципальных образований, их слияния, поглощения и т.п. явления необходимо отразить за максимально возможный период времени (ввиду консервативности развития системы расселения важно иметь представление не за последние 10-15 лет, а за больший период времени).

9. Краткая характеристика поселений района с указанием перспективной специализации. В данном разделе указываются на наличие/отсутствие статуса сельской агломерации, наличие/отсутствие опорного населенного пункта, численность населения в статике и динамике, развитие транспортной системы, перспективные и развитые отрасли экономики. Здесь же указываются приоритетные направления для специализации (что уже можно рассматривать как начальные условия для появления агломерационных эффектов). Итогом раздела становится обобщение выявленных проблем, перспектив их устранения.

Вторая методологическая часть – рассмотрение вариантов развития транспортной сети. Разделы и подразделы второй части:

1. Концепция пространственного развития: перспективное районирование, описание функционально-планировочного каркаса. В данном разделе проводится исследование существующей и перспективной транспортной связанности населенных пунктов с помощью метода изохрон.

2. Долгосрочные приоритеты пространственного развития. Показывается выбор вектора развития территории в сторону роста взаимодействия или роста концентрации, учитываются плюсы и минусы каждого выбора. Вектора оцениваются как в социальном, так и в экономическом смыслах. Рассматривается вопрос о присвоении статуса опорных населенных пунктов некоторым поселениям, которые соответствуют критериям и пространственно удалены от остальной системы расселения. Здесь же оцениваются агломерационные перспективы;

3. Развитие района в рамках специальной зоны РФ. В рамках России существуют разнообразные зоны, которые направлены на ускорение роста отнесенных к ним территорий (свободные экономические зоны, территории опережающего развития и т.п.). Исследуемый муниципалитет необходимо рассмотреть на предмет включения в ту или иную зону с последующей оценкой последствий (для населения, предприятий, муниципалитетов), рисков, мер по снижению рисков. Особенно важно привести в Стратегии сведения о действующих госпрограммах по поддержке жителей этих специальных зон (например, льготные ипотеки и т.п.).

4. Получение агломерационных эффектов за счет формирования агломерации предприятий (кластеров). В данном разделе показываются виды и степень интенсивности взаимодействия в разрезе населения, предприятий, муниципалитетов. Оценку желательно провести по следующим разновидностям агломерационного эффекта: эффект масштаба, эффект локализации, эффект урбанизации, эффект системы расселения, институциональный эффект, эффект дезагломерации. Далее перечисляются сложившиеся кластеры на территории с их краткой характеристикой (в т.ч. с указанием на возможные перспективы, риски, меры для развития).

Апробация данных методических рекомендаций успешно реализована в рамках стратегирования социально-экономического развития Березовского района Ханты-Мансийского автономного округа¹², имеющего исключительное стратегическое положение и значение для экономики округа и РФ (Стратегии социально-экономического развития Березовского района Ханты-Мансийского автономного округа до 2030 года»).

¹ Стратегия социально-экономического развития городского округа Самара на период до 2036 года (утв. решением Думы городского округа Самара от 26.11.2025 № 31. URL: https://samadm.ru/authority/strategic_planning/

² Стратегия устойчивого развития города Казани до 2030 года (с перспективой до 2040 года) (утв. решением Казанской городской Думы от 17.06.2025 № 2-39). URL: <https://kzn.ru/meriya/strategiya-2030/>

³ Стратегия социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года (утв. решением Совета депутатов г. Новосибирска от 24.12.2018 № 726). URL: https://novosibirsk.ru/upload/strategiya_2030.pdf

⁴ Стратегия социально-экономического развития муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края на период до 2035 года (утв. решением Городского Собра-

ния Сочи муниципального образования городской округ город-курорт Сочи Краснодарского края от 21.12.2023 № 166). URL: https://sochi.ru/upload/strategiya_sochi_2035.pdf

⁵ Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Пермь до 2030 года (утв. решением Пермской городской Думы от 22.04.2014 № 85. URL: https://www.gorodperm.ru/upload/strategiya_perm_2030.pdf

⁶ Стратегия социально-экономического развития города Сарова Нижегородской области до 2035 года (утв. решением Городской Думы города Сарова от 27.12.2018 № 111/6-гд). URL: https://sarov.ru/upload/strategiya_sarov_2035.pdf

⁷ Стратегия социально-экономического развития города Калуги до 2030 года (утв. решением Городской Думы города Калуги от 21.02.2018 № 25). URL: https://www.kaluga-gov.ru/upload/strategiya_kaluga_2030.pdf

⁸ Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р, ред. от 30.09.2024). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72074066/>

⁹ Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р, ред. от 06.11.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402052/

¹⁰ Комплексный план развития транспортной инфраструктуры на период до 2036 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3364-р, ред. от 12.10.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402053/

¹¹ О внесении изменений в Методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации (утв. приказом Минэкономразвития России от 26.11.2025 № 790). URL: <https://urtmag.ru/public/1948/>

¹² Стратегия социально-экономического развития Березовского района до 2030 года (утв. решением Думы Березовского района от 14.08.2014 № 477, ред. от 14.02.2024 № 323). URL: <https://bere-zovo.ru/regulatory/172573/>

METHODOLOGY OF THE AGGLOMERATION-BASED APPROACH TO THE FORMATION OF A MUNICIPAL TRANSPORT NETWORK IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY

© 2026 Mayorov Oleg Vladimirovich

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: maiovov72@mail.ru

© 2026 Guseva Maria Sergeevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department
of Regional Economics and Management

Samara State University of Economics

E-mail: gusevams@yandex.ru

Keywords: transport, transport networks, spatial development, territorial transport connectivity, strategy, agglomeration approach, municipal entity.

This article considers both theoretical and practical aspects of the problem of territorial transport network construction in the context of socio-economic development strategizing at the municipal level. Methodological guidelines are proposed for the identification of transport development opportunities, incorporating the agglomeration approach and the particularities of municipal spatial development.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РОССИИ: ТИПЫ ИСТОЧНИКОВ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

© 2026 Никифоров Александр Сергеевич*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: sanlis@yandex.ru

Ключевые слова: энергетика, источники энергии, региональная дифференциация, экономический рост, инвестиции.

Целью статьи является выявление региональной диспропорции и исследование энергетической инфраструктуры России в аспекте региональной дифференциации и типов источников энергии. Исследована энергетика по характеристике ключевых элементов инфраструктуры. Дан анализ регионального сегментирования объектов энергетики. Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные региональные диспропорции и сравнительные характеристики типов источников энергии могут быть использованы при планировании инвестиций в энергоинфраструктуру регионов, а также при разработке программ повышения энергоэффективности и энергетической безопасности субъектов РФ.

Энергетика Российской Федерации является фундаментом экономического функционирования страны и ее устойчивого развития. Россия обладает масштабными запасами ресурсов энергетики¹, располагает развитой системой добычи, производства, выработки и распределения энергии. В современных экономических условиях развитая энергосистема занимает важное место, так как оказывает положительное влияние не только на развитие отдельных предприятий и организаций, но и на экономику в целом, охватывая муниципальный, региональный и национальный уровни².

Инфраструктура энергетики России включает в себя добычу, транспортировку и переработку первичных энергоносителей (природный газ, уголь, нефть, уран), производство электроэнергии в различных электростанциях и систему сетей для передачи и распределения.

Общую энергетическую инфраструктуру России можно разложить по следующим ключевым элементам:

- Магистральные нефтегазопроводы, обеспечивающие внутренний и экспортный транспорт энергоносителей.
- Электроэнергетические системы, включающие тепловые электростанции (ТЭС), гидроэлектростанции (ГЭС), атомные электростанции (АЭС) и возобновляемые источники (ВИЭ) сюда относятся солнечные и ветровые электростанции.
- Сети высокого, среднего и низкого напряжения.

* Научный руководитель – **Агаева Лилия Кябировна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Российская энергетическая система функционирует в рамках нескольких взаимодействующих территориальных энергосистем, объединенных в единую национальную сеть^{1,5,9}.

Сравнительная характеристика типов источников энергии

Тип источника	Надежность (стабильность выработки)	Экологичность (выбросы, отходы)	Себестоимость производства электроэнергии (относительная)	Особенности в России
Тепловые электростанции (ТЭС) – газ, уголь, мазут	Высокая (регулируемая мощность, независимо от погоды)	Низкая и средняя (выбросы CO ₂ , NO _x , твердые частицы; уголь – грязнее газа)	Средняя (газ – низкая; уголь – выше из-за транспорта и очистки)	Доминируют в европейской части и на Урале; газ – основа энергобаланса
Гидроэлектростанции (ГЭС)	Высокая, но зависит от водности (сезонные колебания)	Высокая (нет выбросов; меняет экосистемы рек, парниковые газы из водохранилищ)	Низкая (долгий срок службы, дешевая эксплуатация)	Крупные ГЭС на Енисее, Ангаре, Волге; роль в Сибири и на Дальнем Востоке
Атомные электростанции (АЭС)	Очень высокая (базовая нагрузка, работа 18–24 мес. без перегрузки топлива)	Относительно высокая (нет CO ₂ ; проблема радиоактивных отходов и аварий)	Низкая (высокий CAPEX, но низкий OPEX; топливо – малая доля)	Значительна в европейской части (Кольская, Ленинградская, Курская, Балаковская АЭС)
Возобновляемые источники (ВИЭ): ветер, солнце	Низкая (зависит от погоды, требует резервирования и накопителей)	Очень высокая (практически нет выбросов; утилизация лопастей – проблема)	Выше средней (высокий CAPEX, но падает; в РФ пока дороже традиционной генерации)	Локализованы: ветропарки в Калмыкии, Ростовской обл., солнечные станции в Крыму, Бурятии, на Алтае

Рассмотрим основные типы источников энергии в России.

Для анализа энергетической инфраструктуры необходимо различать первичные энергоресурсы (добыча топлива) и производство электроэнергии. Рисунок 1 иллюстрирует объемы добычи нефти, газа и угля, в то время как рисунок 2 показывает структуру выработки электроэнергии по типам электростанций.

1. Традиционные ископаемые источники: нефть, природный газ, уголь. Данные ресурсы обеспечивают основу энергобаланса России и экспортных возможностей. Природный газ играет важнейшую роль в теплоснабжении и выработке электроэнергии³.

2. Атомная энергетика: одна из ведущих отраслей, включающая более 30 энергоблоков на атомных электростанциях⁴. Ядерная энергетика обеспечивает значительную долю электроэнергии, отличаясь высокой стабильностью и низким уровнем выбросов парниковых газов.

3. Гидроэнергетика: концентрируется на крупных реках, таких как Енисей, Лена, Обь, Волга. ГЭС обеспечивают значительную долю выработки электроэнергии за счет использования возобновляемых ресурсов.

4. Возобновляемые источники энергии (ВИЭ): в России их доля пока незначительна, однако развивается ветроэнергетика, солнечная энергетика в особенности в отдаленных регионах.

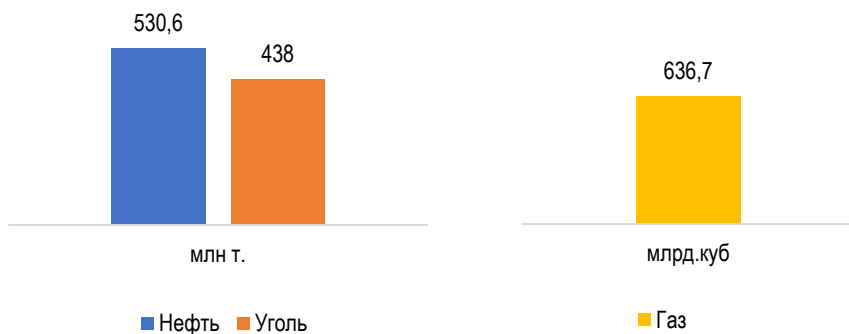


Рис. 1. Уровень добычи 2023 год*

* Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики⁵.

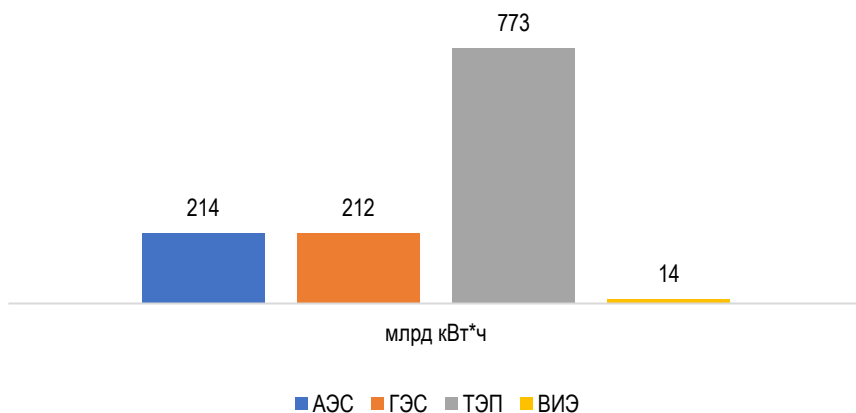


Рис. 2. Уровень выработки на электростанциях в РФ 2024 год*

* Составлено по данным АО «Системный оператор Единой энергетической системы»⁶.

Разберем региональную дифференциацию энергетической инфраструктуры.

В России энергетическая инфраструктура неоднородна и отражает природные климатические, экономические и социальные особенности регионов.

Так регионы Западная Сибирь и Северный Кавказ являются центрами добычи нефти и газа, с развитой трубопроводной сетью для экспорта в Европу и Китай. Европейская часть России отличается наличием электростанций преимущественно ТЭС и АЭС, различных сетевых систем электроснабжения. В данном регионе сосредоточена большая часть

промышленности и населения, что требует мощных энергоресурсов. В регионах Дальний Восток и Сибирь значительна роль гидроэнергетики, а также высокие требования к энергообеспечению в связи с низкой плотностью населения и длительными суровыми зимами. Здесь также ведется развитие новых газовых трубопроводов и ВИЭ. В силу масштабов территории и ресурсной базы, в составе России также есть регионы с ограниченным доступом к традиционной инфраструктуре это: Север и Арктика, здесь внимание сосредоточено на автономных и возобновляемых источниках энергии.

Масштабы России и в связи с этим ее региональная специфика диктует необходимость правильной интеграции энергетической инфраструктуры под условия климата, доступа к ресурсам и экономической возможности субъектов РФ.

Главными вызовами является необходимость модернизации устаревшей инфраструктуры и мощностей, а также повышение энергоэффективности. Рост спроса на экологически чистую энергию стимулирует развитие атомной энергетики и возобновляемых источников энергии. Тенденция последних лет такова, что региональный анализ демонстрирует рост инвестиций в возобновляемые источники преимущественно в ресурсодефицитных регионах^{9,10}.

Актуальной является задача энергетической безопасности в удаленных регионах и оптимизации систем баланса нагрузки, что требует внедрения современных цифровых технологий и умных сетей.

Энергетическая инфраструктура России – это сложная многоуровневая система, которая базируется на богатстве природными ресурсами и разнообразием технологий. Различные источники энергии и особенности их эксплуатации существенно отличаются в регионах, что отражает природные и экономические различия субъектов страны. Развитие, модернизация и эффективность инвестиций в объекты энергетической инфраструктуры в контексте экологических вызовов и региональных потребностей является ключевыми факторами устойчивого развития и энергетической безопасности Российской Федерации.

Проведенный анализ показывает, что энергетическая инфраструктура России представляет собой сложную многоуровневую систему, базирующуюся на сочетании традиционных ископаемых источников (газ, нефть, уголь), атомной и гидроэнергетики, при этом доля возобновляемых источников пока невелика, но постепенно растет, особенно в удаленных и ресурсодефицитных регионах. Региональная дифференциация энергетики выражена ярко: в Западной Сибири и на Северном Кавказе доминируют добыча и трубопроводный транспорт углеводородов, в европейской части страны – тепловые и атомные станции, в Сибири и на Дальнем Востоке ключевую роль играет гидроэнергетика, а в северных и арктических территориях востребованы автономные и возобновляемые установки⁷. Выявлено, что ключевыми вызовами остаются физический износ генерирующих мощностей и сетей, низкая энергоэффективность в ряде регионов, необходимость выравнивания нагрузки и обеспечения энергетической безопасности отдаленных территорий⁸. Перспективными направлениями развития являются модернизация инфраструктуры, внедрение «умных сетей», а также сбалансированное развитие атомной и «зеленой» генерации с учетом природно-климатических и экономических особенностей каждого региона. Таким образом, обобщение региональных особенностей и технологических характеристик источников энергии может служить основой для принятия обоснованных управленческих решений в сфере территориального планирования и инвестиций в энергетику.

¹ Министерство природных ресурсов и экологии РФ. Государственный доклад «О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2023 году». – М., 2024. – 320 с.

² Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 09.06.2020 № 1523-р).

³ Министерство энергетики РФ. Итоги работы топливно-энергетического комплекса России в 2023 году. – М., 2024. – 85 с.

⁴ Госкорпорация «Росатом». Годовой отчет 2024. Раздел «Эксплуатация АЭС». – Электронный ресурс: <https://rosatom.ru> (дата обращения: 02.05.2026).

⁵ Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Производство, передача и распределение электроэнергии. Статистический сборник 2024. – М., 2025. – 112 с.

⁶ АО «Системный оператор Единой энергетической системы». Отчет о функционировании ЕЭС России в 2024 году. – М., 2025. – 210 с.

⁷ Воропай Н.И., Кононов Ю.Д., Стенников В.А. Территориальная структура электроэнергетики России: состояние и перспективы // Известия РАН. Энергетика. – 2023. – № 3. – С. 5–18.

⁸ Центр стратегических разработок. Модернизация энергетической инфраструктуры регионов России: вызовы и решения. Аналитический доклад. – М., 2024. – 90 с.

⁹ Бушуев В.В., Мастепанов А.М. Энергетический переход и региональные аспекты развития ВИЭ в России // Энергетическая политика. – 2024. – № 1. – С. 26–35.

¹⁰ Лысов А.Н., Печеркин А.С. Региональная дифференциация энергетической инфраструктуры в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 3. – С. 45–52.

CHARACTERISTICS OF RUSSIA'S ENERGY INFRASTRUCTURE: TYPES OF SOURCES AND REGIONAL DIFFERENTIATION

© 2026 Nikiforov Aleksandr Sergeevich*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: sanlis@yandex.ru

Keywords: energy, energy sources, regional differentiation, economic growth, investments.

The purpose of this article is to identify regional disparities and study Russia's energy infrastructure in terms of regional differentiation and types of energy sources. The article examines the energy sector based on the characteristics of key infrastructure elements. The analysis of regional segmentation of energy facilities is given. The practical significance of the study lies in the fact that the identified regional imbalances and comparative characteristics of the types of energy sources can be used in planning investments in the energy infrastructure of the regions, as well as in developing programs to improve energy efficiency and energy security of the subjects of the Russian Federation.

* Scientific adviser – **Agueva Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РЕГИОНА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ НА ПРИМЕРЕ КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ – КУЗБАССА

© 2026 Федулова Елена Анатольевна

доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой «Экономическая теория
и государственное управление» Института экономики и управления

Кемеровский государственный университет

E-mail: fedulovaea@mail.ru

© 2026 Акишина Алёна Александровна

студент

Кемеровский государственный университет

E-mail: alena.akishina108@gmail.com

Ключевые слова: инвестиции в основной капитал, качество инвестиций, инвестиционная активность, региональная инвестиционная политика, норма инвестиций.

Проанализирована динамика изменения нормы инвестиций в Кемеровской области в 2010–2024 гг. На основе позитивного анализа качества инвестиционной активности выявлены основные тенденции, определяющие вектор развития инвестиционной политики Кемеровской области на современном этапе. Полученные результаты обосновывают целесообразность внесения в нормативные правовые документы региона перечня специализированных индикаторов, характеризующих качество инвестиционных вложений.

Функционирование российской экономики в условиях нестабильной внешнеполитической и макроэкономической конъюнктуры выдвигает в число приоритетных проблему поиска ресурсов, необходимых для обеспечения устойчивого экономического роста. Ключевым условием решения данной проблемы выступает привлечение значительных инвестиционных ресурсов в реальный сектор экономики. При этом главная функция по мобилизации необходимых капиталовложений принадлежит государству, поскольку именно государственное регулирование определяет параметры формирования и развития инвестиционного потенциала как в целом страны, так и отдельных регионов.

Так как в соответствии с Конституцией Российской Федерации наша страна является демократическим федеративным правовым государством с республиканской формой правления, то общий инвестиционно-финансовый потенциал страны представляет собой сумму соответствующих потенциалов ее субъектов. Следовательно, региональные инвестиции образуют весомую составляющую единой инвестиционной системы страны.

Базовым нормативным документом, в котором содержатся требования к качеству инвестиционной активности, для Кемеровской области является Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2023 года, где третьим контуром приоритетов заявлено «стратегирование экономического и инвестиционного развития Кузбасса»¹. В системе индикаторов данного контура представлено тридцать

шесть показателей, из них только шесть отражают состояние инвестиционной политики, в то время как остальные тридцать отражают состояние экономического развития. В свою очередь, из шести индикаторов инвестиционной активности только один из них, а именно – «Индекс физического объема инвестиций в основной капитал по виду экономической деятельности "Обрабатывающие производства" (%)» подсвечивает желаемое направление инвестиций. При этом в Стратегии не прописаны целевые значения индикаторов.

В дополнение была рассмотрена Стратегия привлечения инвестиций в Кемеровскую область на период до 2030 года², где содержатся всего два индикатора, характеризующих качество инвестиций:

1. Отношение объема инвестиций в основной капитал к валовому региональному продукту в 2030 году на уровне 35%. Достижение целевого значения видится крайне сомнительным, учитывая текущую ситуацию (19% на 2024 год).

2. Прогноз индекса физического объема инвестиций в основной капитал (в сопоставимых ценах) на уровне 131%.

Остальные индикаторы, к сожалению, не характеризуют качество желаемых инвестиций, а только демонстрируют KPI инвестиционного процесса.

Далее проведем позитивный анализ качества инвестиционной активности Кемеровской области.

Для характеристики реальных инвестиций применяется понятие «норма инвестиций», отражающая долю инвестиций в основном капитале в общем объеме ВВП или ВРП. По оценке Совета безопасности РФ, норма инвестиций должна быть не менее 25%.

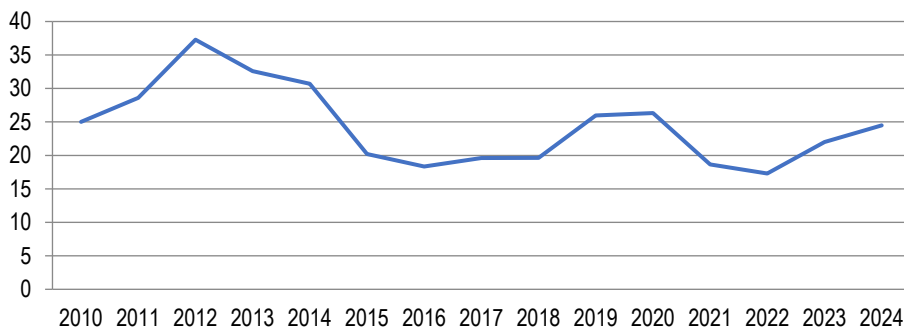


Рис. 1. Динамика нормы инвестиций в КО 2010-2024 гг., %*

* По данным территориального Росстата. URL: <https://42.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.05.2026).

В первую очередь оценим динамику изменения нормы инвестиций в КО (рис. 1). Следует отметить, что динамика нормы инвестиций в КО носит неустойчивый характер, то есть отсутствует четкая тенденция к росту или снижению за весь период. Как и многие другие регионы РФ, Кемеровская область достигала пика инвестиционной активности в период 2010-2014 гг. Начиная с 2015 г., норма инвестиций в КО значительно снижалась и

составляла менее 25%, что было обусловлено экономическим кризисом в России, падением цен на нефть, санкциями и высокой инфляцией в тот период. Очередной спад произошел в 2021 г., причиной которого вновь явились внешние факторы – пандемия и геополитическая ситуация. Несмотря на то, что к 2023 г. Сибирском федеральном округе (далее – СФО) в целом наблюдается оживление инвестиционной активности, а отдельные территории постепенно наращивают норму инвестиций (например, Иркутская область – 36%, Красноярский край – 25%), в Кемеровской области соответствующий показатель составил лишь 22%. Это не только ниже установленного критерия, но и свидетельствует о недостижении докризисного уровня (26%, зафиксированного в 2019 г.).³

Тем не менее, в 2023 г. Кузбасс опережал регионы аутсайдеры СФО: в Республике Хакасия и Томской области норма инвестиций составляла всего 16%, в Алтайском крае и Новосибирской области – 18%.

Теперь обратимся к структуре инвестиций в основной капитал в КО. Проанализируем структуру инвестиций в основной капитал в зависимости от видов основных фондов. Для Кемеровской области, как в целом и для всей России, характерно преобладание активных инвестиций, то есть вложения в машины, оборудование, транспорт (рис. 2).

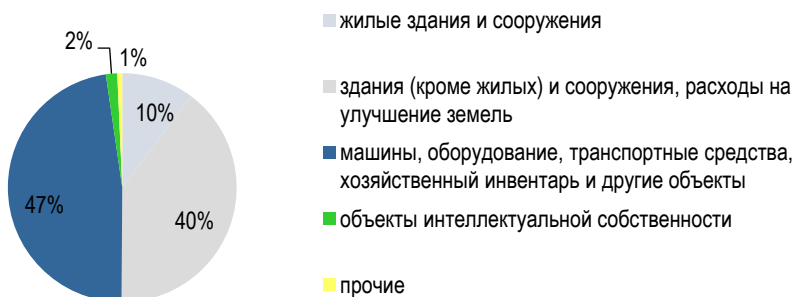


Рис. 2. Структура инвестиций в основной капитал по видам основных фондов в КО в 2024 г., %*

* По данным территориального Росстата. URL: <https://42.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.05.2026).

Так, в 2024 г. доля активных инвестиций в КО составляла 47%, что выше среднего значения (39%) по регионам СФО.

В свою очередь, вложения в пассивную часть (жилые здания и сооружения) демонстрируют привлекательность региона для проживания. В Кемеровской области, как и в остальных регионах СФО, эта доля незначительная и составляет всего 10%⁴. Однако и здесь Кузбасс опередил регионы аутсайдеры СФО (в Иркутской области – 0,9%, в Красноярском крае – 4,7%).

В структуре инвестиций в основной капитал по формам собственности в Кемеровской области преобладают инвестиции в объекты частной собственности на уровне 69% (рис. 3) при среднем значении по регионам СФО в 62%. В этой связи стоит отметить, что Кузбасс

является одним из тех регионов, который наиболее эффективно справляется с реализацией задачи Стратегии социально-экономического развития регионов Сибирского федерального округа до 2035 года по масштабному привлечению частных инвестиций⁵.

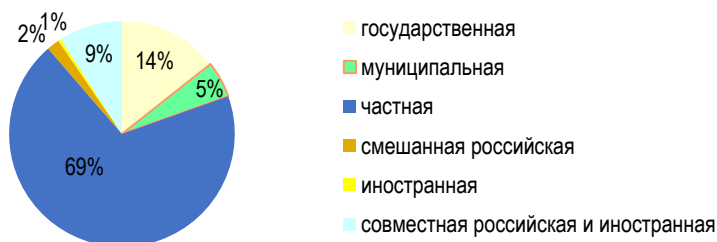


Рис. 3. Структура инвестиций в основной капитал по формам собственности в КО в 2024 г., %*

* По данным территориального Росстата. URL: <https://42.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.05.2026).

В свою очередь, вложения в объекты государственной собственности в КО составляют 14% при среднем значении по регионам СФО в 20%.

Анализируя структуру инвестиций в основной капитал в разрезе источников финансирования, можно отметить, что для Кемеровской области сложилось соотношение, типичное для регионов Сибирского федерального округа: собственные средства составляют 67%, привлеченные – 29% (рис. 4).

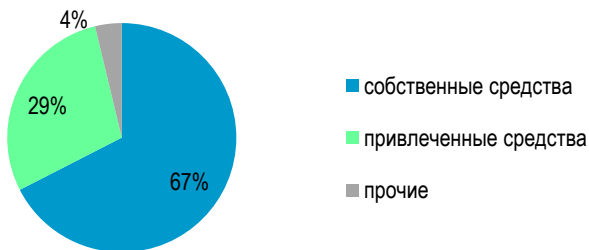


Рис. 4. Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования в КО в 2024 г., %*

* По данным территориального Росстата. URL: <https://42.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.05.2026).

Доля инвестиционных вложений всех бюджетов в КО составляет 17,5%, причем, основная часть инвестиций приходится на бюджет региона (12%). Кроме того, в сравнении с другими регионами СФО, доля всех бюджетных инвестиций в Кузбассе достаточно высокая (в Иркутской области эта доля составляет 5,9%, в Красноярском крае 7,3%, в Томской

области 8,1%). Доля банковского кредитования в КО достигает лишь 5,4%, что указывает на неспособность бизнеса обслуживать заемные ресурсы.

В структуре инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в КО преобладают вложения в трех отраслях: добыча полезных ископаемых – 44% (причем, основная часть инвестиций в этой доле приходится на добычу угля – 33,7%), транспортировка и хранение – 25%, обрабатывающие производства – 17%. Стоит отметить, что в совокупности три перечисленные отрасли составляют 86% из всего объема инвестиций, что свидетельствует о крайне низкой дифференциации инвестиционных вложений в Кузбассе и усиливает зависимость экономического развития регионов от внешних факторов. В разрезе всей России структура инвестиций с наличием большой доли добычи полезных ископаемых является типичной, причем не только в добывающих регионах.

В качестве основных выводов исследования отметим следующие положения.

1. В нормативных правовых документах качество инвестиций проявлено в недостаточной мере.
2. В позитивном анализе качество инвестиций задается множеством классификаций и структур.
3. Параметры качества инвестиций определяются производственно-географическими факторами развития региона.
4. Детализированный анализ качества инвестиций целесообразно продолжить посредством эконометрических и статистических исследований. В целях повышения эффективности управления инвестициями предлагается усовершенствование региональной инвестиционной стратегии в области определения качества целевых индикаторов.

¹ Указанная Стратегия утв. Законом Кемеровской области от 26.12.2018 г. №122-ОЗ (действ. в ред. от 04.10.2024 г.)

² Указанная Стратегия утв. Распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 30.01.2013 г. №68-р (действ. в ред. от 09.10.2017 г.)

³ Федулова Е. А., Киселев А. А., Солдатова Л. И., Шмидт Ю. И. [и др.]. Оценка инвестиционной активности Кемеровской области – Кузбасса // Экономика и право: проблемы, стратегия, мониторинг : монография. Чебоксары : Изд-во ООО «Издательский дом «Среда», 2024. С. 79-89.

⁴ Федулова Е. А., Мещерякова Н. А. Оценка факторов инвестиционного климата на инвестиционную активность региона (на примере Кемеровской области) : монография. Кемерово: Изд-во Кем. гос. ун-та, 2014. С. 115.

⁵ Указанная Стратегия утв. Распоряжением Коллегии Администрации Кемеровской области от 30 января 2013 г. № 68-р (действ. в ред. от 09.10.2017).

**ASSESSMENT OF THE QUALITY OF INVESTMENT ACTIVITY IN A REGION
AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ITS ECONOMIC DEVELOPMENT
USING THE EXAMPLE OF THE KEMEROVO REGION – KUZBASS**

© 2026 Fedulova Elena Anatolyevna

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory
and Public Administration at the Institute of Economics and Management

Kemerovo State University

E-mail: fedulovaea@mail.ru

© 2026 Akishina Alyona Alexandrovna

Student

Kemerovo State University

E-mail: alena.akishina108@gmail.com

Keywords: investments in fixed assets, quality of investments, investment activity, regional investment policy, investment rate.

The dynamics of changes in the investment rate in the Kemerovo region in 2010-2024 is analyzed. Based on a positive analysis of the quality of investment activity, the main trends determining the vector of development of the investment policy of the Kemerovo region at the present stage have been identified. The results obtained substantiate the expediency of introducing a list of specialized indicators characterizing the quality of investment investments into the regulatory legal documents of the region.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

© 2026 Юртайкин Андрей Васильевич*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: a.v.yurtaikin@gmail.com.

Ключевые слова: система управления материально-техническим обеспечением предприятия, управление проектами, инвестиционные проекты, реализация нефтехимических проектов, экономическая эффективность инвестиционных проектов, сезонная и логистическая автономия, поставки материально-технических ресурсов.

В статье представлено обоснование необходимости формирования единого организационно-экономического механизма управления материально-техническим обеспечением (МТО), интегрирующего операционные и инвестиционные закупки на промышленных предприятиях, а также разработка практического подхода к его построению. В работе использованы методы сравнительного анализа, систематизации и обобщения практик управления закупками крупных российских промышленных холдингов. Исследование опирается на положения проектного менеджмента и теории управления цепями поставок. Выявлены ключевые различия между операционными и инвестиционными закупками по таким элементам системы, как планирование потребности, бюджетирование, анализ рынка поставщиков, управление рисками, логистика и управление запасами. Установлено, что отсутствие единого подхода приводит к упущенной синергии между проектами, снижению квалификации проектных офисов в вопросах закупок и накоплению неликвидов. Предложена схема единого организационного механизма управления МТО, в рамках которого инвестиционная составляющая является не обособленным процессом, а частью общей системы с выделением специфических закупок (основное технологическое оборудование, экспедайтинг, взаимодействие с проектными институтами) и централизованным контролем стандартных номенклатур. Внедрение предложенного единого механизма позволяет повысить экономическую эффективность инвестиционных проектов за счет тиражирования лучших практик, прозрачности принятия решений и снижения рисков, связанных с уникальностью закупаемого оборудования.

Согласно данным Росстата, в 2024 году доля предприятий обрабатывающей промышленности в суммарном объеме валового внутреннего продукта Российской Федерации составила 13,9%¹. По оценке публичной информации нескольких крупных российских промышленных холдингов – доля закупок материально-технических ресурсов (МТР), не относящихся к сырью, составляет в общем спенде от 15% до 18%. Следовательно, эффективность функционирования системы управления материально-техническим обеспечением предприятий данного сектора вносит существенный вклад в финансово-экономический результат работы компании. А неэффективность закупочного процесса может кумулятивно

* Научный руководитель – Агаева Лилия Кябировна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

отразиться на стратегическом развитии бизнеса в долгосрочной перспективе. Создание эффективной системы управления закупками и постоянное ее совершенствование, очевидно, должно быть одним из ключевых приоритетов в деятельности любой компании.

Исследования системы организации закупочной деятельности довольно широко представлены в современных российских научных статьях. К примеру, организационно-экономический механизм закупочной деятельности на примере нефтегазового сектора подробно освещен в работах Т.Г. Шешуковой., Р.Р. Щербак и ряда других авторов.

При этом у промышленных предприятий особое место занимают закупки, осуществляемые в рамках инвестиционной деятельности. Отличие данной выделенной группы заключается в двух ключевых особенностях:

1. Уникальность закупаемого оборудования. Практически всегда, при реализации крупных инвестиционных проектов оборудование разрабатывается и проектируется специально под конкретные задачи. Этот факт сильно усложняет возможность адекватной оценки ключевых составляющих итоговой стоимости данного оборудования.

2. Как правило, крайне высокая стоимость данного оборудования, относительно стандартных операционных закупок.

Данные особенности приводят к необходимости выделения системы закупок для инвестиционных проектов в отдельную область управления. При этом существующая практика показывает, что полноценной системы управления данными закупками у компаний зачастую нет. Каждый инвестиционный проект является уникальным событием, и управление материально-техническим обеспечением (МТО) проекта строится, как правило, в рамках конкретного формируемого проектного офиса.

Для небольших предприятий это не является значимым фактором возможной неэффективности. Но для крупных холдингов, реализующих большие инвестиционные программы, отсутствие структурированного подхода к управлению проектными закупками может привести к существенным финансовым потерям.

Основные направления возможных потерь:

- 1) упущенная выгода от отсутствия синергии при схожих закупках в разных проектах;
- 2) недополученный экономический эффект от закупки при низкой квалификации управления МТО проектного офиса;
- 3) отсутствие связи проектных и операционных закупок;
- 4) отсутствие механизма передачи опыта закупок между проектами.

Таким образом, наличие системы управления МТО инвестиционных проектов существенно влияет как на экономическую эффективность реализации проектов, так и на финансовый результат предприятий в целом.

Основные отличия подходов к операционным и инвестиционным закупкам. Как уже говорилось ранее, процессы управления закупками в рамках инвестиционной деятельности и в рамках текущих операционных потребностей могут существенно различаться. Отличия могут быть как сугубые, связанные с объективными отличиями подходов к данным видам закупок, так и точечные, возникающие из-за особенностей систем управления и организационных структур конкретных компаний.

Далее в таблице представлено сравнение подходов к операционным и инвестиционным закупкам на основе примеров ряда крупных компаний нефтехимического сектора.

Сравнение подходов к управлению операционными и инвестиционными закупками

Элемент системы	Операционная деятельность	Инвестиционная деятельность
Планирование потребности	Потребность, как правило, однотипная и регулярная. Небольшое количество уникальных позиций.	Существенная часть закупаемых позиций уникальна и не специфична для предприятия
Бюджет закупок	Бюджет строится на ретроданных с учетом будущих экономических трендов	Так как проект и закупки в рамках него уникальны, то бюджет закупок рассчитывается индивидуально. При этом точность сильно зависит от качественной предварительной проработки стоимости
Рынок поставщиков	Рынок поставщиков понятен и хорошо прогнозируем	Рынок поставщиков оборудования для проекта может быть плохо проработан. Возможна ситуация, когда на какие-то виды оборудования есть монополия. Либо крайне мало альтернатив.
Закупающее подразделение	Служба закупок предприятия, как правило, хорошо знает рынок и является сформированной эффективной командой	Закупки в рамках проектного офиса не всегда осуществляются профильными подразделениями. Принятие решений может быть не прозрачно и не всегда эффективно.
Управление рисками	При операционных закупках риски неэффективных закупок могут быть болезненны в моменте, но в долгосрочной перспективе не оказывают существенного воздействия на бизнес	Ошибки, допущенные на начальных стадиях инвестиционных проектов при проработке стоимости МТР и дальнейшей контрактации – могут существенно повлиять на всю реализацию проекта. А если проект крупный, то и на дальнейшее стратегическое развитие компании.
Управление логистикой поставок	При выстроенной системе управления закупками и долгосрочном планировании – логистика не оказывает существенного влияния на эффективность закупок	При доставке крупных единиц оборудования логистика может вносить существенный вклад как в стоимость доставки, так и в сроки (погодный фактор при доставке морем, закрытие маршрутов из-за политической обстановки и т.д.)
Управление запасами	Уровни запасов минимальны при эффективном процессе управления рабочим капиталом в организации	При реализации инвестиционных проектов уровень запасов не всегда находится в зоне внимания. В результате после реализации проекта может образоваться существенный объем невостреченных запасов

Как пишет в своей работе Т.Е. Шешукова – «В практической деятельности также нет единообразных подходов к планированию закупочной деятельности и оценке его эффективности. Таким образом, исследование, посвященное решению обозначенных проблем, является актуальным. Российские и зарубежные ученые рассматривают проблемы организации процесса закупочной деятельности предприятия с позиций современной теории логистики, управления закупками или управления цепью поставок.

Однако проблема создания методики оценки плодотворности работы отделов или подразделений материально-технического обеспечения нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих предприятий остается неразрешенной.»²

Как мы видим, инвестиционные закупки по многим параметрам отличаются от операционных. При этом возникают дополнительные риски, так как обеспечение МТР имеет сильную взаимосвязь практически со всеми выделенными в ГОСТ Р 54869–2011³ процессами управления проектом - с управлением содержанием, сроками, затратами, качеством, управлением рисками, поставками проекта.⁴

При этом нет хорошо описанного механизма управления операционными и инвестиционными закупками в рамках единой системы управления МТО предприятия. Далее рассмотрим основные принципы, руководствуясь которыми менеджмент компании может выстроить управление всеми закупками, как единый процесс.

Формирование общей системы закупок в компании. Из сформулированных ранее тезисов можно сделать вывод, что, зачастую, на практике в компаниях, реализующих инвестиционные проекты, формируются две системы управления закупками. Одна система регулирует текущие операционные закупки и управляет деятельностью линейных службы МТО предприятий. Другая система функционирует при реализации конкретного инвестиционного проекта. При чем от проекта к проекту системы управления закупками также могут существенно отличаться. Об этом, в частности, в своей работе пишет П.В. Беляев.⁵ Две данные системы управления могут быть частично связаны, но чаще функционируют обособленно.

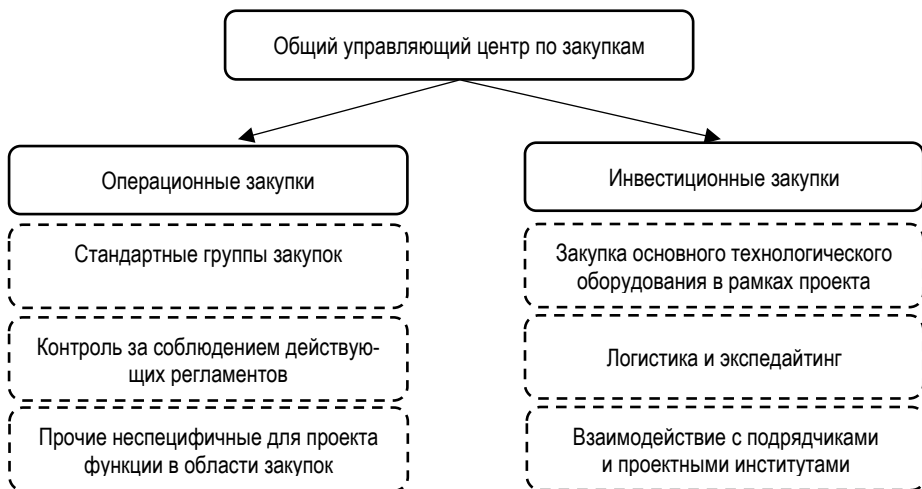


Рис. Система управления закупками нефтехимического предприятия

Учитывая описанные ранее проблемы и возникающие риски, для повышения эффективности всей закупочной деятельности организации должен быть разработан и внедрен единый механизм управления материально-техническим обеспечением. Операционная и инвестиционная составляющая должны быть его частью, а не отдельными обособлен-

ными процессами.⁶ Пример устройства верхнеуровневой структуры подобного механизма приведен на рисунке.

Таким образом будет сформирован единый организационный механизм системы управления закупками компании. При этом инвестиционная составляющая станет его частью, а не отдельным процессом. При подобном подходе стандартные номенклатурные группы МТР закупаются операционными службами предприятия. В инвестиционный блок выделяются специфические закупки проекта, относящиеся к основному технологическому оборудованию. А также связанные с ними процессы, такие как экспедайтинг, взаимодействие с подрядчиками и проектными институтами и пр.

Данная схема также масштабируема для крупных компаний, имеющих холдинговую структуру. В этом случае в схему добавится еще один уровень управления в рамках управляющей организации.

В работе изучена взаимосвязь между процессами управления операционными и инвестиционными закупками в рамках реализации крупных инвестиционных нефтехимических проектов. Обозначена проблематика, которая возникает в данных системах управления на сегодняшний день. Проведен сравнительный анализ подходов к закупкам, осуществляемым по двум данным направлениям деятельности.

В результате изучения данного вопроса предложено практическое организационное решение, позволяющее повысить экономическую эффективность закупок в рамках инвестиционной деятельности компаний. Данное предложение можно рассматривать как основу для формирования эффективного механизма системы управления материально-техническим обеспечением инвестиционных проектов.

Дальнейшее направление исследования данной темы возможно в области более глубокого изучения экономической составляющей подобного организационного механизма. И дополнение уже проведенных работ по исследованию закупок для инвестиционных проектов в отдельности.⁷

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

² Шешукова Т. Г. Организационно-экономический механизм закупочной деятельности предприятий нефтяной отрасли: методический аспект // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 6. – С. 20–31. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2023-6-20>.

³ ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.

⁴ Сорокин А. В., Махинова Н. В. Эффективные закупки: сущность и особенности организации // Вестник науки. 2023. №12 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-zakupki-suschnost-i-osobennosti-organizatsii> (дата обращения: 24.04.2026).

⁵ Беляев П.В. Влияние факторов обеспечения материально-техническими ресурсами на эффективность реализации нефтегазовых проектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 9А. С. 351-365.

⁶ Алферова В.М. Сбалансированная система ключевых показателей эффективности материально-технического обеспечения предприятия / В.М. Алферова. – DOI 10.17150/24116262.2025.16(1).354-366. – EDN JIYPBT // Baikal Research Journal. – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 354–366.

⁷ Щербак, Р. Р. Совершенствование системы закупок материально-технических ресурсов в нефтегазовой отрасли с целью повышения эффективности инвестиционных проектов / Р. Р. Щербак. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2026. – № 4 (607). – С. 195-201. – URL: <https://moluch.ru/archive/607/133040>.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM FOR INVESTMENT PROJECTS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

© 2026 Yurtaikin Andrei Vasilievich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: a.v.yurtaikin@gmail.com.

Keywords: the company's logistics management system, project management, investment projects, implementation of petrochemical projects, economic efficiency of investment projects, seasonal and logistical autonomy, supply of logistical resources.

Substantiation of the need to form a unified organizational and economic mechanism for managing logistics, integrating operational and investment procurement at industrial enterprises, as well as the development of a practical approach to its construction. The paper uses methods of comparative analysis, systematization and generalization of procurement management practices of large Russian industrial holdings. The research is based on the provisions of project management and the theory of supply chain management. The key differences between operational and investment procurement have been identified in such elements of the system as demand planning, budgeting, supplier market analysis, risk management, logistics and inventory management. It has been established that the lack of a unified approach leads to missed synergy between projects, a decrease in the skills of project offices in procurement issues and the accumulation of illiquids. The scheme of a single organizational mechanism for managing ITO is proposed, in which the investment component is not a separate process, but part of a common system with the allocation of specific purchases (basic technological equipment, forwarding, interaction with design institutes) and centralized control of standard nomenclatures. The implementation of the proposed unified mechanism makes it possible to increase the economic efficiency of investment projects by replicating best practices, transparency in decision-making and reducing the risks associated with the uniqueness of the purchased equipment.

* Scientific adviser – **Agavea Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ СОВРЕМЕННОГО ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 330

СОВРЕМЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АГЕНТОВ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ

© 2026 Бортник Анна Олеговна*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: bortnik.annie@yandex.ru

Ключевые слова: финансовое поведение, экономические агенты, поведенческие финансы, теория перспектив, когнитивные искажения.

В статье рассматривается современное финансовое поведение экономических агентов в условиях цифровой экономики, характеризующейся информационной перегрузкой и высокой скоростью распространения данных. Анализируются теоретические основы поведенческих финансов, включая теорию перспектив Канемана и Тверски, а также ключевые когнитивные искажения, которые систематически отклоняют реальные финансовые решения от классических моделей рационального выбора. Раскрывается влияние цифровых технологий – робо-эдвайзеров, геймификации инвестиций и социальных сетей – на формирование импульсивного и иррационального поведения инвесторов. Обосновывается, что традиционные корпоративные финансовые стратегии сталкиваются с новыми рисками, связанными с волатильностью рыночной капитализации, репутационными угрозами и изменением моделей привлечения капитала. Предложены направления интеграции поведенческой парадигмы в управление корпоративными финансами, включая развитие финансовой грамотности с акцентом на поведенческую теорию и учет ESG-принципов. Утверждается, что успех в новой реальности требует от компаний способности выстраивать диалог с иррациональным коллективным разумом цифровой эпохи.

С течением времени мир претерпевает изменения в различных сферах жизнедеятельности общества: особенно важным направлением стимулирования изменений является экономика. Экономические отношения стоят в основе развития структур разного уровня и человечества в целом, так что каждая страна очень щепетильно относится к регулированию экономических процессов и выстраиванию экономических отношений. В рамках этих процессов именно финансы выступают универсальным языком и ключевым инструментом, опосредующим взаимодействие всех участников экономической системы – экономических агентов. Однако в современных условиях становится очевидным, что финансовые

* Научный руководитель – **Трошина Елена Павловна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

решения, лежащие в основе этих взаимодействий, далеко не всегда диктуются лишь холодным расчетом и классическими моделями рационального выбора. В реалиях цифровой экономики, характеризующейся обилием информации и скоростью ее распространения, на первый план выходят поведенческие аспекты: человеческие предубеждения, навязанное стадное чувство. Сложность в том, что они систематически отклоняют реальное финансовое поведение от предписаний традиционных теорий, приводя к последствиям макроэкономического уровня.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью глубокого осмысления новых поведенческих паттернов экономических агентов и их прямого воздействия на финансовые стратегии и устойчивость экономических систем. В данной статье рассмотрена теоретическая основа выбранной финансовой тематики, выполнен анализ современного финансового поведения экономических агентов, а также выявлены уникальные особенности влияния этого поведения на принятие финансовых решений.

Разбирая поведенческие особенности в сфере финансов, стоит начать с терминологической базы знаний о финансовом поведении в целом, не забывая учесть и другие определения. Так, далее разобраны следующие понятия:

- Финансовое поведение человека;
- Экономический агент;
- Финансовые решения и другие.

Во-первых, финансовое поведение человека представляет собой совокупность действий и решений, принимаемых индивидом или группой лиц в процессе распоряжения финансовыми ресурсами с целью удовлетворения текущих и будущих потребностей. Оно включает в себя не только рациональные расчеты и оценку рисков, но и субъективные факторы, такие как эмоции, когнитивные искажения, уровень финансовой грамотности, а также социально-культурные влияния. Понимание финансового поведения требует учета психологических аспектов, поскольку традиционные модели, оперирующие исключительно рациональными ожиданиями, не могут адекватно объяснить многие наблюдаемые эмпирические феномены, например, эффект стадного поведения.

Согласно мнению Кузьмина Е.А., автора книги «Конкурентная среда: границы экономического агента», экономический агент представляет собой субъекта экономической деятельности – физическое или юридическое лицо, которое принимает решения в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности с целью максимизации полезности или прибыли¹. В контексте финансовых решений, экономические агенты выступают участниками финансовых рынков, инвесторами, потребителями, менеджерами или предпринимателями, для которых характерны разнообразные мотивационные установки и стратегические предпочтения². Помимо общепринятого определения, важно учитывать, что поведенческие характеристики экономических агентов проявляются в их отношении к риску, временным предпочтениям, информационной асимметрии и способности адаптироваться к изменяющимся макро- и микроэкономическим условиям. В рамках данной концепции анализируется, как совокупность внутренних и внешних факторов формирует уникальный профиль финансового поведения каждого агента.

Финансовые решения, в свою очередь, представляют собой процесс выбора одного из альтернативных вариантов распределения или использования финансовых ресурсов с учетом целей, ограничений и ожидаемых последствий, о чем подробно написано в посо-

бии Вяткина о финансовых решениях в бизнесе³. Эти решения могут касаться инвестиций, заимствований, управления ликвидностью, потребления и сбережений. Важнейшим аспектом является понимание того, что процесс принятия финансовых решений тесно связан с когнитивными искажениями и ограниченной рациональностью, что приводит к отклонениям от классических моделей экономического поведения.

Говоря о классическом поведении, стоит разобрать теории поподробнее согласно экономическим концепциям. Так, классическая финансовая теория на протяжении десятилетий основывалась на постулате о рациональном экономическом агенте, который принимает решения исключительно в целях максимизации собственной полезности, обладая при этом полной информацией и неограниченными вычислительными способностями. Данный подход, нашедший свое отражение в гипотезе эффективного рынка, предполагает, что участники рынка мгновенно и безошибочно обрабатывают всю доступную информацию, что делает финансовые рынки в принципе непредсказуемыми, а цены активов – справедливыми. Однако накопленный эмпирический опыт выявил многочисленные аномалии и систематические отклонения в поведении инвесторов и потребителей, которые необъяснимы в рамках классической теории. Ответом на эти вызовы стало возникновение и стремительное развитие поведенческих финансов – междисциплинарного направления на стыке экономики, психологии и социологии, которое изучает влияние когнитивных и эмоциональных факторов на принятие финансовых решений.

Поведенческая финансовая парадигма берет свое начало в работах психологов Даниэля Канемана и Амоса Тверски, которые в конце 1970-х годов разработали теорию перспектив «Prospect Theory». Именно эта теория, за которую Канеман в 2002 году получил Нобелевскую премию по экономике, стала краеугольным камнем новой научной школы. Теория перспектив является не нормативной, а дескриптивной – она не предписывает, как люди должны принимать решения, а описывает, как они это делают в реальности, с присущими им систематическими ошибками. Ключевые положения теории включают:

- 1) оценку исходов относительно некой субъективной точки отсчета (референтной точки);

- 2) неприятие потерь, выражающееся в том, что люди субъективно значительно острее переживают потери, чем радуются эквивалентным приобретениям;

- 3) склонность к риску в области потерь и избегание риска.

Эти фундаментальные особенности человеческой психики объясняют, почему экономические агенты могут действовать иррационально с точки зрения классической теории ожидаемой полезности.

Погружаясь в смысл одного из главных терминов поведенческой теории, определяется, что когнитивные искажения – это систематические ошибки в мышлении, являющиеся следствием эволюционно сформировавшихся ментальных предубеждений, которые призваны экономить интеллектуальные ресурсы человека, но в сложном и неопределенном финансовом контексте часто приводят к принятию неоптимальных решений. Ниже представлена классификация когнитивных искажений, по которой можно отмечать те или иные поведенческие отклонения при принятии решений субъектами.

- 1) Эвристики и ошибки, связанные с обработкой информации

- Избыточная уверенность;

- Подтверждающее искажение;

- Оценка вероятности события на основе легкости, с которой в памяти всплывают похожие примеры;

2) Искажения, связанные с поведенческими установками и предпочтениями

- Неприятие потерь;

- Эффект владения (склонность людей выше ценить актив, которым они уже владеют, по сравнению с аналогичным активом, которым они не обладают);

- Эффект якоря (сильное влияние первоначально полученной информации («якоря») на все последующие суждения и оценки);

3) Социальные и стадные эффекты

- Стадное поведение;

- Эффект ореола (распространение общего положительного впечатления о каком-либо объекте на все его частные характеристики).

Теоретический фундамент поведенческих финансов, базирующийся на теории перспектив, и классификация когнитивных искажений предоставляют мощный аналитический инструментарий для понимания глубинных механизмов, управляющих финансовым поведением современных экономических агентов. Осознание систематического и предсказуемого характера этих «ошибок» мышления является первым шагом к их нивелированию как на индивидуальном уровне, так и при разработке корпоративных финансовых политик и государственных регуляторных мер.

Изучив теоретический аспект финансовой сферы относительно поведения экономических агентов в современности, можно перейти непосредственно к моменту влияния такого поведения на принятие финансовых решений.

Развитие финансовых технологий привело к взрывному росту популярности робо-эдвайзеров – автоматизированных платформ, которые предоставляют инвестиционные рекомендации и управляют портфелями на основе алгоритмов. Исследования показывают, что такие сервисы действительно способствуют повышению финансовой грамотности и помогают инвесторам формировать более диверсифицированные портфели, отчасти нивелируя некоторые поведенческие предубеждения. Однако их воздействие неоднозначно. Низкие комиссии и минимальный порог входа, с одной стороны, демократизируют доступ к инвестициям, но с другой – могут поощрять более частое и импульсивное совершение операций, особенно в связке с мобильными приложениями, предлагающими мгновенное исполнение сделок.

Ярким примером такого двойственного эффекта является феномен «геймификации» инвестиций, который активно используют такие платформы, как Robinhood. Интерфейсы этих приложений, с их яркой цветовой палитрой, конфетти, вылетающими при совершении сделки, и упрощенным механизмом свайпов, задействуют те же психологические механизмы, что и азартные игры – это трансформирует серьезный процесс инвестирования в нечто, напоминающее увлекательную игру. Следствием такой подачи становится не рациональное распределение капитала, основанное на фундаментальном анализе, а импульсивное поведение, направленное на немедленное получение вознаграждения: инвестор начинает действовать как игрок, преследующий острые ощущения от очередной «ставки», что в корне противоречит принципам долгосрочного инвестирования.

Цифровая эпоха кардинально изменила и каналы распространения финансовой информации. Социальные сети, как например TikTok, стали новыми эпицентрами формиро-

вания инвестиционных нарративов и коллективных настроений. В этих сообществах возникает мощный эффект стадного поведения, многократно усиленный алгоритмами, которые продвигают популярный и вызывающий сильную эмоциональную реакцию контент. Ключевым поведенческим фактором, который эксплуатируется в этой среде, является страх упустить выгодную возможность, который заставляет людей совершать сделки, опасаясь остаться в стороне от «всеобщего праздника».

Помимо нейтральных и слабо ощутимых агентом примеров, в финансовой сфере наравне с ростом спроса на финансовую грамотность, парадоксально растет показатель финансовых мошенничеств и финансовой безграмотности как отдельных субъектов, так и крупных организаций. В погоне за денежными средствами, экономические агенты будто блокируют часть восприятия мира, становясь более наивными и восприимчивыми к информации в средствах массовой информации, а незаконные группировки пользуясь информационными и социальными ресурсами, ловко направляют свою деятельность на них, проводя финансовые махинации «на доверии» клиентов. Их особенность заключается в умении считывать людей и знании экономических проплевшин, о которых большинство не сразу догадается, что и позволяет мошенникам совершить задуманное. Такой негативный эффект современного финансового поведения агентов также следует учитывать при анализе влияния и быть способным увидеть подозрительные сигналы раньше точки невозврата.

В целом, современное финансовое поведение экономических агентов, формируемое под влиянием цифровых технологий и поведенческих искажений, создает для компаний принципиально новую среду, характеризующуюся повышенной турбулентностью и нелинейностью. Ключевые выводы, вытекающие из проведенного анализа, сводятся к следующему:

Во-первых, компании сталкиваются с возросшей волатильностью рыночной капитализации, которая все меньше коррелирует с фундаментальными показателями и все больше зависит от коллективных настроений, искусственно раздуваемых в социальных сетях и на геймифицированных платформах. Краткосрочные «мемные» пузыри могут привлекать внимание, но столь же стремительное схлопывание наносит ущерб долгосрочным инвестициям и репутации эмитента.

Во-вторых, возникают новые риски при привлечении капитала, поскольку традиционные модели инвестирования оказываются неэффективными перед лицом сообществ розничных инвесторов, действующих иррационально и скоординированно.

В-третьих, обостряются репутационные риски, когда решения компании в области ESG, корпоративного управления или социальной ответственности мгновенно становятся предметом публичного обсуждения и могут спровоцировать как волну поддержки, так и скоординированную атаку, влияющую на стоимость активов.

В свете выявленных вызовов, управление корпоративными финансами требует интеграции поведенческой парадигмы в стратегическое планирование и операционную деятельность.

Так, для финансовых менеджеров может понадобиться дополнительный учет поведенческих факторов в коммуникационной стратегии и процессе принятия решений, а для компаний появится еще одна важная задача – разработка системных механизмов защиты

от иррациональности (здесь может быть интеграция ESG-принципов, или же развитие внутренней финансовой грамотности с акцентом на поведенческую теорию).

Современная компания должна научиться управлять не только своими финансовыми потоками и активами, но и поведенческими полями, в которых она существует, а успех в новой реальности будет определяться способностью выстраивать диалог с иррациональным, но могущественным агентом – коллективным разумом цифровой эпохи.

¹ Кузьмин Е. А. Конкурентная среда: границы экономического агента (транзакционный аспект проблемы) // Современная конкуренция. – 2014. – № 1 (43). – С. 127-141.

² Чурилин М. Ю., Валиулина Т. А. Изменение моделей экономического агента и экономического пространства // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2025. – Т. 22. – № 2. – С. 13-24.

³ Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебник и практикум для вузов / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21667-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/581892> (дата обращения: 05.12.2025).

MODERN FINANCIAL BEHAVIOR OF ECONOMIC AGENTS AND ITS IMPACT ON FINANCIAL DECISION-MAKING

© 2026 Bortnik Anna Olegovna*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: bortnik.annie@yandex.ru

Keywords: financial behavior, economic agents, behavioral finance, prospect theory, cognitive biases.

The article examines the modern financial behavior of economic agents in the digital economy, characterized by information overload and high data dissemination speeds. It analyzes the theoretical foundations of behavioral finance, including the Prospect Theory by Kahneman and Tversky, as well as key cognitive biases (loss aversion, endowment effect, herd behavior) that systematically deviate real financial decisions from classical models of rational choice. The influence of digital technologies – robo-advisors, gamification of investments, and social networks – on the formation of impulsive and irrational investor behavior is revealed. It is substantiated that traditional corporate financial strategies face new risks associated with market capitalization volatility, reputational threats, and changing capital attraction models. Directions for integrating the behavioral paradigm into corporate financial management are proposed, including the development of financial literacy with an emphasis on behavioral theory and the integration of ESG principles. It is argued that success in the new reality requires companies to be able to engage in dialogue with the irrational collective mind of the digital age.

* Scientific adviser – **Troshina Elena Pavlovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА «СОЗДАНИЕ СЕТИ СОВРЕМЕННЫХ КАМПУСОВ»

© 2026 Гусакова Елена Павловна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: elengus@inbox.ru

© 2026 Выхтенкова Дарья Сергеевна

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: darya.vytchenkova@mail.ru

Ключевые слова: кампус, федеральный проект, Стандарт инновационной образовательной среды, методы управления проектами.

В статье рассматриваются основные методы проектного управления при реализации федерального проекта по строительству студенческих кампусов. Представлены основные характеристики проекта, структура управления, мониторинг и контроль, особенности взаимодействия между участниками, которые помогают проанализировать используемые методы проектного управления и выявить необходимость в расширении их спектра.

В настоящее время в Российской Федерации реализуются крупные инфраструктурные инициативы в сфере высшего образования. Одним из масштабных выступает федеральный проект «Создание сети современных кампусов» в рамках национального проекта «Молодежь и дети» (далее – проект). Целью федерального проекта является обеспечение комфортной среды на территории кампусов для всестороннего развития (как профессионального, так и личностного) молодых людей, наряду с модернизацией жилищных условий в студенческих общежитиях. Благодаря созданию кампусов регионы получают стимул для экономического и научно-исследовательского развития, повышения привлекательности высшего образования, удержания молодежи в регионах.

Кампус – это современное, научное и инновационное пространство, созданное для студентов, преподавателей и партнеров. Такое пространство объединяет полный спектр инфраструктуры: от учебных и исследовательских объектов до зон для проживания и организации досуга.

Отбор инициатив по строительству будущих кампусов в регионах был запущен в 2021 году. В рамках выполнения поручения Президента Российской Федерации В.В. Путина в настоящее время осуществляется 25 проектов кампусов мирового уровня в различных субъектах страны. Данные проекты, прошедшие три конкурсные волны, отражены на сайте информационной системы «Прокампус»¹:

«1 волна (отбор 2021 года) – Калининградская область, Нижегородская область, г. Москва, Свердловская область, Челябинская область, Республика Башкортостан, Томская область, Новосибирская область;

2 волна (отбор 2022 года) – Архангельская область, Ивановская область, Тюменская область, Краснодарский край, Пермский край, Сахалинская область, Новгородская область, Хабаровский край, Самарская область;

3 волна (отбор 2024 года) – Республика Бурятия, Забайкальский край, Камчатский край, Приморский край, Мурманская область, Смоленская область, 2 кампуса в г. Москва».

Каждый кампус представляет собой индивидуальный проект с уникальной концепцией, сроком реализации, бюджетом. К 2036 году планируют создать не менее 40 кампусов.

Управление федеральными проектами в России регулируется нормативными актами и охватывает механизмы организации проектной деятельности, взаимодействие сторон, отслеживание хода выполнения и контроль. В целях реализации проектной деятельности в России действует Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»²:

- устанавливает категории проектов (национальные, федеральные, отраслевые, региональные) и регламентирует их;
- определяет функции, зоны ответственности и полномочия каждого из участников;
- регламентирует жизненный цикл проектов: от инициации до завершения, включая этапы реализации и проверки;

В системе управления федеральным проектом распределены ключевые зоны ответственности между участниками. Прежде всего, выделяется куратор в лице заместителя Председателя Правительства РФ (например, Д.Н. Чернышенко-куратор национального проекта «Молодежь и дети»), главная задача которого заключается в способствовании тому, чтобы проект был реализован успешно.

Оперативное управление проектом находится в руках заместителя руководителя федерального органа власти или главы ответственной организации. Именно этот человек несет персональную ответственность за выполнение всех заявленных задач и достижение конечных результатов проекта.

Для обеспечения непрерывного контроля привлекается администратор – уполномоченный сотрудник того же федерального органа или его структурного подразделения, который занимается мониторингом хода работ, подготовкой отчетных материалов и организацией оборота документов. Отдельную роль играет ответственный за организацию проектной деятельности – заместитель руководителя федерального органа исполнительной власти, на которого возложена задача системного развития проектной деятельности внутри данного органа.

Ключевая роль в управлении национальным проектом принадлежит кураторам национального проекта. Под председательством Д.Н. Чернышенко периодически проходят совещания – штабы, на которых рассматриваются текущие результаты проекта. Курирующий федеральный орган исполнительной власти – Министерство науки и высшего образования РФ в лице заместителя министра А.Р. Гатиятова. Под его председательством проводятся еженедельные совещания в рамках контроля и мониторинга проектов. На совещаниях рассматриваются общие (исполнение дорожных карт проектов) и частные вопросы (статусы текущих мероприятий).

Согласно Стандарту инновационной образовательной среды от 20 апреля 2026 года³ (вступит в силу с 01.06.2026), «Кампус – совокупность функционально связанных объектов недвижимого и движимого имущества, технологически связанного с таким недвижимым

имуществом и предназначенного для его эксплуатации, объединенных единым назначением по комплексному обеспечению образовательной, инновационной, научной, научно-технологической деятельности, предназначенных в том числе для проживания и (или) размещения, медицинского обеспечения, отдыха и туризма, занятий физической культуры и спортом, организации питания, культурной деятельности, удовлетворения иных потребностей обучающихся, педагогических, научных и других работников образовательных и (или) научных организаций».

Исходя из Стандарта, по вопросам формирования и реализации федерального проекта по созданию кампусов создается региональная рабочая группа (региональный штаб). Состав рабочей группы представлен на рисунке.

Основные направления деятельности регионального штаба включают в себя:

- Координацию деятельности всех участников проекта;
- Планирование и мониторинг ключевых параметров кампуса, дорожной карты;
- Оценку соответствия кампуса требованиям настоящего стандарта; и др.



Рис. Состав региональной рабочей группы по реализации Проекта

Взаимодействие сторон, вовлеченных в процесс строительства кампуса, по большей части происходит через систему СВПО государственной автоматизированной системы «Управление» (ГАС «Управление»). Наряду с этим применяются такие инструменты, как электронная почта и тематические чаты рабочих групп в мессенджерах.

Для каждого проекта формируется «дорожная карта», содержащая информацию об основных мероприятиях проекта, датах ключевых действий (план и факт), подтверждающих документах (артефактах) и закреплении ответственности за исполнителями.

Мониторинг реализации проекта осуществляется в ГАС «Управление», куда интегрируется полная «дорожная карта» проекта. Участники проекта (концессионер и концедент) следят за сроками исполнения контрольных точек дорожной карты в соответствии с закрепленной ответственностью. При наступлении срока участники обязаны загрузить в систему подтверждающие документы об исполнении мероприятия. В случае отклонения от графика система автоматически фиксирует просрочку, что является основанием для вызова региональной команды проекта с докладом на совещание под председательством заместителя Председателя Правительства РФ – куратора проекта.

В рамках контроля проекта каждый месяц проводится интегральная оценка эффективности проектной деятельности региональных команд, которая включает в себя анализ контрольных точек проекта, исполнения дорожной карты, исполнительской дисциплины в СВПО, медиа эффективность, показателей проекта. В совокупности всех представленных критериев рассчитывается индекс качества управления проектами за прошедший месяц.

Сформированная практика управления национальными и федеральными проектами показывает широкое применение инструментов и методов, способствующих достижению целей проекта. Распространенными методами управления проектами являются: классический метод, диаграмма Ганта, Канбан, Lean, Scrum, Agile⁴. Рассмотрим их применение при реализации проекта.

При строительстве студенческих кампусов в рамках реализации национальных проектов широко применяется классический метод управления организацией строительного процесса, основанный на последовательном выполнении этапов. Например, при формировании проектно-сметной документации (ПСД), что предполагает детерминированную фиксацию временных, объемных и стоимостных параметров объекта, при разработке ПСД, ключевым разделом которой выступает проект организации строительства, определяющий логистическую и технологическую последовательность создания объекта.

Визуализация текущего статуса реализации проекта при помощи диаграммы Ганта используется для быстрой оценки общей картины проекта и применяется на этапе подготовки к штабу (совещанию под председательством заместителя Председателя Правительства РФ), т.к. на ней отражаются ключевые контрольные точки дорожной карты проекта (завершенные – зеленые, плановые – синие, просроченные – красные).

Канбан («видимые карточки»), схожий метод с диаграммой Ганта. Доска Канбан делится на столбцы – этапы (к выполнению, в работе, проверка, готово). Задача – карточка, которая движется по этапам. Чем дальше, тем выше процент завершения. Метод является одним из основных в работе публично-правовой компании «Единый заказчик в сфере строительства», которая определена организацией для осуществления отдельных полномочий концедента (Постановление Правительства Российской Федерации от 28.07.2021 №1268) и активно участвует в управлении реализацией проекта.

В логике метода Lean строится дорожная карта проекта, в которой весь объем работ разбит на подпроекты в соответствии с этапами. В свою очередь каждый из этих подпроектов структурирован или разбит на более детальные этапы. Результаты этапов не зависят друг от друга, но в целом они соединяются в единый результат проекта.

При возникновении непредвиденных обстоятельств, требующих акцентирования внимания на качестве и своевременности выполнения конкретных этапов, прибегают к методу Agile. Например, при создании кампусов в рамках этого метода может быть сформирована краткая «дорожная карта», фиксирующая основные вехи проблемного этапа реализации проекта с применением механизма декомпозиции проблемного блока с последующей детализацией задач.

Помимо краткой дорожной карты, к данному методу можно отнести также построение финансово-экономической модели проекта (ФЭМ). Применение Agile при финансовом моделировании трансформирует процесс от статичного документа к эволюционирующему артефакту, способному адаптироваться к изменяющимся условиям и запросам участников.

Наиболее структурированный, но редко используемый, метод – Scrum, используется, когда нужны быстрые результаты. Продукт разделяют на части, которые распределяются по важности. Заказчик получает части продукта по готовности. Часто используется при подготовке и производстве строительных работ, когда все подготовительные работы выполняются в четкой последовательности друг за другом для ускорения отдельных этапов строительных работ.

Метод Scrum может быть особенно востребован в случаях, когда проект требует гибкости, быстрой адаптации к изменениям, регулярного получения обратной связи и эффективной координации работы команды. Scrum методология может быть полезна на этапе функционирования кампуса, при разработке новых образовательных программ или модулей, организации группового проектирования, адаптации учебного процесса к изменениям.

Таким образом, анализ практики управления проектами по созданию студенческих кампусов показал многообразие применяемых методов проектного управления, полимерность их комбинаций. Следует отметить, что при управлении сложными инфраструктурными проектами, характеризующимися высокой степенью неопределенности и многообразием подходов к управлению, формируются комбинированные, гибридные конфигурации, позволяющие синхронизировать жесткие бюджетные и временные ограничения с необходимостью оперативной корректировки решений в условиях турбулентности микро- и макросреды, меняющихся требований к функциональности кампусов, их роли в формировании национального технологического суверенитета.

Динамика социально-экономического развития и технологический прогресс привели к возникновению запроса на эволюцию самих управленческих инструментов. Традиционные методы проектного управления, зарекомендовавшие себя в относительно стабильных средах, демонстрируют ограниченную эффективность в проектах подобного масштаба. Это определяет необходимость не столько соединения подходов, сколько разработки новых методов, адекватных вызовам современности. Перспективными векторами видятся интеграция методов управления жизненным циклом на основе цифровых двойников, адаптивных алгоритмов распределения ресурсов и механизмов проектного финансирования. Следовательно, дальнейшее развитие теории и практики проектного управления в сфере создания университетской инфраструктуры должно идти по пути синтеза лучших практик с генерацией инновационных управленческих моделей, непосредственно учитывающих специфику проектов подобного уровня.

¹ Официальный ресурс Министерства науки и высшего образования Российской Федерации «Прокампус». URL: <https://прокампус.рф/>

² Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации (Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/

³ Стандарт инновационной образовательной среды (кампусов) (утвержден Министром науки и высшего образования Российской Федерации В.Н. Фальковым 20.04.2026 г.). URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Стандарт%20кампусов_с%201%20июня%202026%20г..pdf

⁴ Редько С.Г. Основы проектной деятельности: учеб. пособие. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2018. – 85 с. URL: file:///C:/Users/User/Desktop/учеба/Статья/Уч_пособие_ОПД_!!!.pdf

⁵ Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2026. – 299 с. URL: <https://urait.ru/bcode/588965>

⁶ О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизма концессионных соглашений в рамках федерального проекта «Создание сети современных кампусов» национального проекта «Молодежь и дети» (Постановление Правительства Российской Федерации от 28.07.2021 № 1268. URL: <http://government.ru/docs/all/135937/>

THE PRACTICE OF APPLYING PROJECT MANAGEMENT METHODS DURING THE IMPLEMENTATION OF THE FEDERAL PROJECT «CREATING A NETWORK OF MODERN CAMPUSES»

© 2026 Gusakova Elena Pavlovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: elengus@inbox.ru

© 2026 Vytchenkova Darya Sergeevna

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: darya.vytchenkova@mail.ru

Keywords: campus, federal project, Standard of innovative educational environment, project management methods.

The article discusses the main methods of project management in the implementation of the federal project for the construction of student campuses. The main characteristics of the project, the management structure, monitoring and control, and the features of interaction between participants are presented, which help to analyze the methods of project management used and identify the need to expand their range.

ТИПЫ ОПОРНЫХ НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Ермилова Анастасия Евгеньевна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Yermilova2004@inbox.ru

© 2026 Королева Елена Николаевна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

E-mail: KorolevaE.N@sseu.ru

Ключевые слова: опорный населенный пункт, типы опорных населенных пунктов, пространственная политика.

В статье рассмотрен состав опорных населенных пунктов Самарской области, проведена их типология на основе Единого федерального перечня опорных населенных пунктов РФ. Выявлены основные задачи, которые призваны решать опорные населенные пункты различных типов.

Понятие опорных населенных пунктов (далее – ОНП) на сегодняшний день полноправно вошло в документы стратегического планирования и прогнозирования. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года⁴ (далее – Стратегия пространственного развития) закрепляет этот термин и раскрывает суть самой концепции.

В увязке со Стратегией пространственного развития был утвержден также Единый перечень опорных населенных пунктов РФ⁵ (далее – Единый перечень ОНП), включающий в себя более 2000 населенных пунктов. Из них - 33 населенных пункта Самарской области. В Единый перечень ОНП вошли все городские округа, некоторые административные центры муниципальных районов и другие населенные пункты субъекта РФ.

Каждый населенный пункт входит только в одну категорию в Единого перечня ОНП по определенному критерию (таблица), каждый из которых предполагает разный подход к финансированию, инфраструктурным проектам и мерам государственной поддержки. В зависимости от категории и критерия, ОНП призван решать определенные задачи.

Согласно Единому перечню ОНП РФ, в Самарской области в качестве опорных определены не только городские округа и административные центры районов, но и отдельные сельские населенные пункты, например, с. Георгиевка Кинельского района, с. Подбельск Похвистневского района, железнодорожная станция Шентала. Такая группировка демонстрирует связанность территории сетью опорных пунктов, что является основой для равномерного предоставления государственных и муниципальных услуг, особенно в периферийных территориях.

Классификация опорных населенных пунктов Самарской области*

Категория	Критерий, на основании которого населенный пункт включен в Единый перечень
Городские агломерации и административные центры субъектов РФ	Входит в состав городской агломерации и численность населения превышает 5% от численности населения ядра агломерации Входит в состав городской агломерации и численность населения превышает 5% от численности населения ядра агломерации
Новые точки роста	Реализуются новые инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономику территории
Стратегические населенные пункты	Основная функция населенного пункта состоит в обслуживании критически важной инфраструктуры Крупнейший по численности населения населенный пункт в приграничном муниципальном образовании, обеспечивающий безопасность государственной границы
Иные населенные пункты, включая сельские, выполняющие функции опорных	Населенный пункт, который является основным центром предоставления социальных услуг для одного или нескольких муниципальных образований, определенный высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации

* По данным Протокола заочного голосования президиума (штаба) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации об утверждении перечня опорных населенных пунктов Российской Федерации от 16 декабря 2024 г. №143пр. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/b941182ed4b1c06707b31a18756689d1/edinyy_perechen_opornyh_naselennykh_punktov_rf.pdf (дата обращения: 08.05.2026).

Самара определена в качестве ОНП по критерию «Является ядром городской агломерации (численность населения города свыше 250 тыс. чел.)» - безусловный экономический, транспортный и управленческий центр области, статус ядра «ядра агломерации» обусловлен центричностью – вокруг него формируется вся система расселения на десятки километров. Тольятти, Новокуйбышевск – по критерию «Входит в состав городской агломерации и численность населения превышает 5% от численности населения ядра агломерации» - одна формальная категория, но разная реальная роль. Единый перечень ОНП не дифференцирует «города-спутники» в агломерации на «сильные» и «слабые», а задает один критерий, что позволит избежать субъективной оценки при распределении федеральных средств, но есть риск уравнивания городов, пренебрежения реальным социально-экономическим положением. Г. Чапаевск – «Входит в состав городской агломерации и реализуются новые инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономику территории» - пример того, как статус ОНП привязывается к конкретному частному масштабному инвестиционному проекту. Г. Жигулевск «Входит в состав городской агломерации и обеспечивает национальную безопасность» - единственный город в Самарской области, который отнесен к оборонно-промышленному населенному пункту. На его территории расположены предприятия, выполняющие государственный оборонный заказ. Статус ОНП с такой категорией даст приоритетное финансирование инфраструктуры вокруг режимных объектов и обеспечит учет при планировании гражданской обороны и мобилизационных мощностей. Г. Кинель – «Входит в состав городской агломерации, и основная функция населенного пункта состоит в обслуживании критически важной инфраструк-

туры) - стратегический железнодорожный узел «Самара-Оренбург» и «Самара-Уфа». Через него проходят грузовые и пассажирские поезда, включая транзитные. Основная функция города – обслуживание станции, локомотивного депо, сортировочной горки. Статус ОНП гарантирует финансирование модернизации железнодорожной инфраструктуры, дает особые меры по транспортной безопасности.

Для всех вышеперечисленных городов, входящих в состав Самарско-Тольяттинской агломерации, установлены единые задачи, которые заключаются в повышении эффективности экономики за счет роста концентрации и развития межрегиональных связей, в развитии опорной сети транспортной инфраструктуры, в обеспечение энергетической и социальной инфраструктурой и жильем.

Железнодорожная станция Клявлино и с. Сергиевск вошли в перечень как новые точки роста по критерию «Реализуются новые инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономику территории». Они демонстрируют ключевой принцип Единого перечня ОНП: статус присваивается не как административному центру и не по численности населения, а под конкретные проекты развития, имеющие межмуниципальное или региональное значение. Благодаря включению в Единый перечень ОНП, регион может консолидировать бюджетные и частные ресурсы для их развития. Сергиевск и Клявлино – это примеры «точечного» федерального признания локальных агропромышленных гигантов в перспективе. Они демонстрируют, что Единый перечень ОНП работает не только для миллионников, но и для сел, готовых реализовывать большие инвестиции. Эти населенные пункты являются базой для крупных стратегических инвестиционных проектов Самарской области и должны решать задачу опережающего развития инфраструктуры и строительство жилья (в т. ч. для удержания и привлечения кадров).

Как стратегические населенные пункты в состав ОНП вошли г. Октябрьск по критерию «Основная функция населенного пункта состоит в обслуживании критически важной инфраструктуры» и с. Большая Черниговка по критерию «Крупнейший по численности населения населенный пункт в приграничном муниципальном образовании, обеспечивающий безопасность государственной границы». Октябрьск – пример малого города, ставшего опорным за счет транспортной функции. С населением чуть более 20 тысяч человек он не входит в агломерацию, не имеет крупных инвестиционных проектов, но обслуживает критически важный железнодорожный узел. Он связывает Центральную Россию с Уралом и Сибирью. Село Большая Черниговка – это административный центр Большечерниговского района Самарской области, расположенное в южной части региона, вблизи границы с Казахстаном – единственный населенный пункт, получивший подкатегорию «граница». Село выполняет функции размещения подразделений пограничной службы, таможенного контроля и обеспечения жизнедеятельности приграничной полосы. г. Октябрьск и с. Большая Черниговка должны выполнять задачу обеспечения достаточного качества жизни для удержания населения в населенных пунктах.

Самая многочисленная группа, включающая 23 населенных пункта, состоящая из административных центров муниципальных районов и нескольких крупных сел выделена по единому критерию высшим должностным лицом как «основной центр предоставления социальных услуг для одного или нескольких муниципальных образований». Именно эти 23 опорных пункта обеспечивают «связанность» территории. Без статуса ОНП многие села из этого перечня могли бы оказаться в депрессивном состоянии. Концептуально государ-

ство должно брать на себя обязательство поддержать социальную инфраструктуру в этих пунктах независимо от их экономической активности. За этими ОНП закрепляются следующие задачи: повышение эффективности экономики за счет роста концентрации и развития межрегиональных связей, развитие опорной сети транспортной инфраструктуры, обеспечение энергетической и социальной инфраструктурой и жильем.

На практике это представляется как населенный пункт, в котором должны быть в первую очередь: больницы скорой помощи, ФАПы; средние школы; отделения полиции, МЧС; отделения банков, почты, МФЦ; опорные сети связи и энергосбережения. Такой подход гарантирует доступ жителей отдаленных территорий к базовым услугам в пределах транспортной доступности (1,5 часа).

Единый перечень ОНП – это дорожная карта для государства и инвесторов. Самарская область в этом перечне представлена полностью и структурировано: от «города-миллионника» Самары до небольшой железнодорожной станции Клявлино. Критерии позволяют адресно распределять ресурсы и синхронизировать бюджетное планирование с фактическими потребностями экономики и общества. С таким инструментом пространственная стратегия предполагается стать не просто декларативным документом, а реальным функционирующим механизмом.

¹ Бухвальд Е.М., Бессонов И.С. (2026). Стратегическая дилемма опорных населенных пунктов: между саморазвитием и трансфертной зависимостью // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 19. № 1. С. 57–72. DOI: 10.15838/esc.2026.1.103.7 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-dilemma-opornyh-naselyonnyh-punktov-mezhdu-samorazvitiem-i-transferitnoy-zavisimostyu/viewer> (дата обращения: 08.05.2026).

² Маркварт Э., Киселева Н.Н., Соснин Д.П. (2022). Система опорных населенных пунктов как механизм управления пространственным развитием: теоретические и практические аспекты // Власть. Т. 30. № 2. С. 95-111. DOI: 10.31171/vlast.v30i2.8939 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-opornyh-naselennyh-punktov-kak-mehanizm-upravleniya-prostranstvennym-razvitiem-teoreticheskie-i-prakticheskie-aspekty> (дата обращения: 08.05.2026).

³ Рой О.М., Бичурин В.С. (2025). Опорные населенные пункты в условиях новой пространственной стратегии России // Муниципальная академия. № 3. С. 81-89. DOI 10.52176/2304831X.2025.03.81 URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_82671206_86379372.pdf (дата обращения: 08.05.2026).

⁴ Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2024 № 4142-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf (дата обращения: 08.05.2026).

⁵ Протокол заочного голосования президиума (штаба) Правительственной комиссии по региональному развитию в Российской Федерации об утверждении перечня опорных населенных пунктов Российской Федерации от 16 декабря 2024 г. №143пр [Электронный ресурс] // Правительство России: официальный сайт. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/b941182ed4b1c06707b31a18756689d1/edinyy_perechen_opornyh_naselennyh_punktov_rf.pdf (дата обращения: 08.05.2026).

TYPES OF SUPPORT SETTLEMENTS OF THE SAMARA REGION

© 2026 Ermilova Anastasia Evgenievna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: Yermilova2004@inbox.ru

© 2026 Koroleva Elena Nikolaevna

Doctor of Economics, Professor

Samara State University of Economics

E-mail: KorolevaE.N@sseu.ru

Keywords: key settlement, types of key settlements, spatial policy.

This article examines the composition of key settlements in the Samara Region and classifies them based on the Unified Federal List of Key Settlements of the Russian Federation. The key objectives that these various types of key settlements are designed to address are identified.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Иванов Алексей Александрович*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: aleksivan0v2001@mail.ru

Ключевые слова: регион, рынок жилой недвижимости, загородная недвижимость, ипотечное кредитование, комплексное развитие территорий, региональная политика.

В статье представлен анализ показателей, характеризующих ситуацию на рынке жилья в Самарской области. Рассмотрена сущность механизма комплексного развития территорий. Приведена актуальность проведения градостроительной реформы в регионе.

Во многих субъектах РФ и в стране в целом продолжает наблюдаться неустойчивость в развитии рынка недвижимости. Нестабильность внешней среды вынуждает поднимать цены на строительные материалы и строительно-монтажные работы, растут цены на услуги риэлторов, все это в итоге приводит к росту цен на недвижимость. Посредством различных мер и инструментов государство регулирует и стремится поддерживать рынок жилья.

«Региональный рынок жилой недвижимости обеспечивает конкурентоспособность региона, его инвестиционную привлекательность, устойчивое функционирование смежных региональных рынков»¹. Рынок жилой недвижимости является сложной, гибкой, динамичной и очень чувствительной к внутренним и внешним факторам структурой. В кризисные периоды государство регулирует рынок жилья посредством применения различных эффективных инструментов поддержки. Далеко не всегда применение подобных инструментов находит положительный эффект. Как правило, они обеспечивают поддержку рынка в краткосрочной или среднесрочной перспективе.

В течение периода 2025-2030 годов в стране будет реализовываться национальный проект «Инфраструктура для жизни». Проект ориентирован на улучшение условий жизни людей и связность территорий страны, особенно малых городов и населенных пунктов, которые не могут без федеральной поддержки реализовать дорогостоящие инфраструктурные проекты. Ежегодно запланировано вводить не менее 120 млн м² жилья, из них 50% ИЖС. Под малоэтажное жилищное строительство в регионах должно быть выделено не менее 75 млн га земель². Обновление инфраструктуры должно осуществляться и по программе комплексного развития территорий (КРТ), которая входит в структуру вышеуказанного национального проекта. В России прорабатываются около 39 тысяч га, где должны быть возведены свыше 277 млн м² недвижимости, из них 74% - жилье.

* Научный руководитель – **Чиркунова Екатерина Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Строительство жилья в Самарской области ведется при поддержке регионального проекта «Жилье» национального проекта «Инфраструктура для жизни». По итогам 2025 года объем введенного в эксплуатацию жилья в регионе составил 1667 тыс. м². Этот показатель превысил плановое значение и достиг 100,7%. Улучшить жилищные условия смогли около 19,5 тыс. семей или 55 тыс. жителей Самарской области³.

Согласно официальным статистическим данным жилищный фонд Самарской области по состоянию на конец 2024 года составлял 95868,8 тысяч м². За пять лет данный показатель увеличился на 8,3%. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, составила 30,8 м² или 110,8% к уровню 2020 года⁴. По состоянию на 01.04.2026 года на территории Самарской области 59 застройщиками возводились 95 жилых комплексов⁵. В таблице 1 содержатся сведения о топ-10 застройщиках в Самарской области по объему текущего строительства.

Таблица 1

Топ-10 застройщиков Самарской области по объему текущего строительства по состоянию на 01.04.2026 года⁶

Место в Регионе	Застройщик	Строится, м²	Место по РФ	Доля в регионе, %
1	ГК Новый ДОН	341160	34	22,65
2	ГК Дерево	154603	127	10,27
3	ГК Развитие	73040	14	4,85
4	ГК Трансгруз	67668	325	4,49
5	УК Альянс-Менеджмент	55617	396	3,69
6	Кольцо	49454	454	3,28
7	СЗ Строй-Инвестиции	48518	465	3,22
8	СЗ ССК-ЮГ	42888	530	2,85
9	Корпорация КОШЕЛЕВ	41707	409	2,77
10	СЗ ГВ Девелопмент	38920	570	2,58

Первое место среди топ-застройщиков Самарской области занимает ГК Новый ДОН. На ее долю приходится 22,65% строительства в регионе. ГК Новый ДОН и ГК Развитие также входят в число топ-100 российских застройщиков, занимая 34 и 14 места рейтинга, соответственно.

Среди лучших новостроек Самарской области по потребительским качествам представлены как элитное жилье и жилье бизнес-класса, так и эконом и комфорт. В настоящее время ЖК Green River, построенный ГК Дерево занимает 1 место в регионе и 31 по Российской Федерации, улучшив свои позиции по сравнению с 2025 годом в российском рейтинге на 1 ступень.

Самыми масштабными проектами в сфере жилищного строительства в регионе являются ЖК Южный Город в с. Лопатино, ЖК Волгарь, ЖК Новая Самара, ЖК Кошелев-Парк, ЖК СОКОЛ. По масштабу проекта ЖК Южный Город (Лопатино) занимает по Российской Федерации 23 место, ЖК Волгарь – 50 место, ЖК Новая Самара – 76 место. В указанных жилых комплексах возводится жилье эконом-класса.

Рассмотрим изменение индекса цен на жилье в разрезе субъектов Приволжского федерального округа (таблица 2).

Индекс цен на жилье в субъектах Приволжского федерального округа⁷

Субъекты ПФО	С января 2021 года	2025 год, %
Республика Башкортостан	158,79	-0,71
Республика Марий Эл	185,32	+1,04
Республика Мордовия	177,33	+0,6
Республика Татарстан	191,72	+1,41
Удмуртская Республика	223,03	+2,34
Чувашская Республика	169,61	+0,56
Пермский край	199,29	+3
Кировская область	273,25	+4,32
Нижегородская область	204,75	+0,97
Оренбургская область	149,86	-0,32
Пензенская область	163,18	+1,66
Самарская область	198,08	+1,01
Саратовская область	157,33	+2,34
Ульяновская область	181,69	-2,14
Российская Федерация	194,35	+1,22

Анализ показывает, что индекс цен на жилье в Самарской области за последние пять оказался выше на 3,73 п.п., чем в среднем по стране. При этом в Самарской области по сравнению с другими регионами ПФО данный показатель не является самым высоким. Выше темпы роста цен на жилье в Удмуртской Республике, в Пермском крае, в Кировской и Нижегородской областях. В 2025 году индекс цен на жилье в Самарской области увеличился на 1,01%.

Почти 70% от введенного в эксплуатацию жилья в 2025 году составили индивидуальные жилые строения. Горожане, приобретающие жилье за пределами городской черты, ожидают от загородной жизни наличие организованного сервиса. Таким образом, в течение последних 15 лет существенно изменилась категория клиентов, приобретающих загородные дома или земельные участки под ИЖС. Повышаются требования современных клиентов к наличию социальной и транспортной инфраструктуры, единой архитектуры жилых комплексов, наличию сервисной компании, наличию спортивных объектов и мест для проведения отдыха и досуга.

Порядка 80% коттеджей приобретаются в ипотеку. В 2-3% они приобретаются в целях инвестирования, 30% собственников проживают в них круглогодично, а 70% - исключительно в летний период времени.

В настоящее время рынок загородной недвижимости Самарской области находится в стадии активного формирования, для него характерны следующие тенденции.

Во-первых, отмечается повышенный интерес потенциальных покупателей к технологичным системам управления домом и поселком, круглосуточному сервисному обслуживанию и повышенным мерам безопасности.

Во-вторых, комплексное строительство и развитие территорий, близость всей необходимой инфраструктуры, транспортная доступность, четкое зонирование, гибкие планировки домов-трансформеров.

В-третьих, растёт предложение готовых к переезду коттеджей или комплексов, ключевым преимуществом которых является конечная цена на старте, а её понимание является актуальным для большинства покупателей.

При выборе и покупке загородной недвижимости покупатели сталкиваются с определёнными проблемами: отсутствие установленных границ у земельного участка, несоответствие реальной и заявленной площадей, документы с устаревшей или некорректной информацией об объекте, либо приобретают загородный недострой, что также сопряжено с некоторыми рисками.

Рынок жилой недвижимости является достаточно динамичным, в последнее время – турбулентным. Он испытывает на себе влияние как внешних, так внутренних политических и экономических факторов. Одними из главных экономических факторов является изменение ключевой ставки и, как следствие, ставок ипотечного жилищного кредитования на первичном и вторичном рынках жилья, а также наличие программ льготной ипотеки.

В 2025 году по отношению к 2021 году в Самарской области объём выданных ипотечных кредитов сократился на 29,7% или на 27627 млн рублей (таблица 3).

Таблица 3

Показатели ипотечного кредитования в Самарской области⁷

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025 г. / 2021 г.
Объём выданных ипотечных жилищных кредитов, млн. руб.	92981	72812	131000	78481	65354	-29,7%
Средневзвешенная ставка в рублях						
Первичный рынок, %	5,99	4,90	5,95	6,33	6,47	+0,48 п.п.
Вторичный рынок, %	8,38	10,06	10,81	12,92	12,04	+3,66 п.п.

Снижение объёма выданных ипотечных кредитов происходит на фоне роста средневзвешенных ставок на первичном и вторичном рынках ипотечного жилищного кредитования. За период исследования на первичном рынке средневзвешенная ставка увеличилась на 0,48 п.п., на вторичном рынке – на 3,66 п.п., составив 6,47% и 12,04%, соответственно. В 2023 году в Самарской области объём выданных ипотечных жилищных кредитов увеличился до 131 млрд рублей из-за действия льготных программ, особенно «ИТ-ипотеки» (ставка до 2%), а также из-за стремления населения зафиксировать условия перед ростом ключевой ставки.

Высокий спрос на ипотечные кредиты стимулировало желание защитить сбережения. В 2024 году по отношению к предыдущему году средневзвешенная ставка на первичном рынке Самарской области увеличилась на 0,38 п.п., на вторичном рынке – на 2,11 п.п.

Таким образом, для рынка жилой недвижимости в Самарской области характерно следующее:

- наиболее крупными застройщиками по объёму текущего строительства в настоящее время являются ГК Древо и ГК Новый ДОН;
- стоимость первичного жилья выше, чем вторичного;

- за период исследования отмечается снижение объема выданных ипотечных кредитов;

- за последние пять лет средневзвешенная ставка на первичном и вторичном рынках увеличилась;

- рынок загородной жилой недвижимости активно развивается.

В 2024 году в Самарской области инициировано проведение градостроительной реформы, которая должна обеспечить опережающее развитие региона в этой сфере. Основная задача реформы сводится к соблюдению баланса между жилищным строительством и обеспечением населения социальной инфраструктурой.

В 2025 году в целях формирования единой градостроительной и архитектурной политики на территории региона и повышения эффективности градостроительной и архитектурной деятельности был образован Единый градостроительный совет при Губернаторе Самарской области⁸.

В Самарской области начинается реализация программы комплексного развития территорий. Механизм комплексного развития территорий (далее – КРТ) остается одним из ключевых для трансформации городских пространств. В Самарской области интерес к нему явно растет – особенно после утверждения новых Правил землепользования и застройки. Эти изменения усилили предсказуемость рынка, задали понятные рамки для инвесторов и сделали механизмы работы более прозрачными.

КРТ выступает одним из главных механизмов достижения целей национальных проектов в сфере жилищного строительства. Реализация программы связана с необходимостью формирования единой градостроительной политики в регионе, направленной на обеспечение комфорта и безопасности жизни жителей в населенных пунктах.

Самарская область в ближайшем будущем получит свой первый единый градостроительный план. Создание единого документа территориального планирования позволит обеспечить порядок в застройке и соответствие между предыдущими генеральными планами и правилами застройки, а также развитие инфраструктуры⁵.

Самарский рынок недвижимости развивается, но при этом продолжает оставаться недооцененным. Это означает, что он имеет значительный потенциал для развития. Существенную роль в современных условиях в развитии рынка жилья в Самарской области должна сыграть региональная социально-экономическая политика.

В качестве перспективных направлений развития рынка жилой недвижимости в регионе стоит обозначить строительство новых жилых комплексов и комплексное развитие территорий, развитие сегмента загородной недвижимости и строительство домов коттеджного типа.

¹ Морщина Н.И. Региональная экосистема сферы услуг на рынке жилой недвижимости в условиях глобализации экономики / Н.И. Морщина Текст: печатный // Управленческий учет. - №12. – 2022. – С.946 – 954.

² LENTA.RU. URL: <https://lenta.ru>

³ Быстров О. Самарская область перевыполнила план по вводу жилья в 2025 году. 14.01.2026. – URL: <https://450media.ru/news/samarskaya-oblast-perevypolnila-plan-po-vvodu-zhilya-v-2025-godu/> (дата обращения 18.05.2026).

⁴ Самарский статистический ежегодник 2025 - URL: <https://63.rosstat.gov.ru/prices> (дата обращения 14.05.2026). -Текст: электронный,

⁵ ГТПК Самара. URL: <https://tvsamara.ru/>

⁶ Единый ресурс застройщиков. URL: <https://erzrf.ru/>

⁷ ДОМ.РФ. URL: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/>

⁸ О Едином градостроительном совете при Губернаторе Самарской области и признании утратившими силу отдельных постановлений Губернатора Самарской области (утв. Указ Губернатора Самарской области от 24 июня 2025 года № 73-У).

FEATURES OF DEVELOPMENT AND REGULATION OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET IN THE SAMARA REGION

© 2026 Ivanov Alexey Alexandrovich*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: aleksivan0v2001@mail.ru

Keywords: region, residential real estate market, countryside real estate, mortgage lending, integrated territorial development, regional policy.

This article presents an analysis of indicators characterizing the situation in the housing market in the Samara Region. It examines the nature of the integrated territorial development mechanism and highlights the relevance of urban development reform in the region.

* Scientific adviser – **Chirkunova Ekaterina Konstantinovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРОБЛЕМА МЕТОДА В МЕНЕДЖМЕНТЕ: ОГРАНИЧЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ МЕТОДОВ И ПОТЕНЦИАЛ КАЧЕСТВЕННЫХ КАТЕГОРИЙ

© 2026 Исаева Екатерина Вячеславовна*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: katei294@mail.ru

Ключевые слова: количественные методы, качественные методы, методологический плюрализм, слабоструктурированные проблемы, эпистемологический кризис.

В статье рассматривается эпистемологический кризис в современном менеджменте, вызванный снижением результативности традиционных количественных методов. Анализируются фундаментальные ограничения математического моделирования и эконометрики при решении «трудноразрешимых» (слабоструктурированных) проблем, где решающее значение приобретают субъективные смыслы, контекст и человеческий фактор. Раскрывается потенциал качественных категорий – глубоких интервью, включенного наблюдения и нарративного анализа – для выявления скрытых мотивов и неформальных организационных процессов. На основе сравнительного анализа и типологии управленческих задач обосновывается необходимость синергетического сочетания количественного и качественного инструментария. Приводятся практические примеры применения качественных методов в бизнес-среде и государственном управлении. Предложены рекомендации по интеграции подходов через смешанный дизайн исследования и создание междисциплинарных когнитивных центров. Утверждается, что методологический плюрализм выступает условием получения надежных и практически пригодных управленческих результатов.

В современном управлении происходит смена модели менеджмента: от жестких иерархических и рациональных систем компании переходят к более гибким, учитывающим социальные факторы, эмоции, этику и высокую неопределенность среды, но гораздо более сложными структурно¹. Кроме высокого уровня изменчивости внешних условий причинами такого сдвига являются усложнение организаций, рост неопределенности и возросшая важность учета человеческого фактора.

Также на эту трансформацию влияет демографический сдвиг: на рынок труда выходят новые поколения (в частности, зумеры), экономическое и трудовое поведение которых являются наиболее нестабильными в качестве объекта изучения и прогнозирования и требуют от компании аутентичности, гибкости, а также высокого эмоционального капитала.

Именно из-за трансформации как внутренних, так и внешних процессов и усложнения общественных отношений возникает так называемый эпистемологический кризис (кризис способа получения знаний, информации) – устоявшиеся способы познания перестают давать достоверные результаты: снижается эффективность детерминированных количественных методов менеджмента, которые использовались долгое время в роли «основных».

* Научный руководитель – Трошина Елена Павловна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Количественные методы – это совокупность исследовательских инструментов, основанных на измерении, числовом выражении параметров и статистическом анализе данных². Они включают такие методы, как математическое моделирование (построение формальных моделей организационных систем с помощью уравнений и алгоритмов) и эконометрика (статистическое оценивание причинно-следственных связей между управленческими переменными). К ним также относят теорию игр, линейное программирование и методы многомерного статистического анализа.

Их ограничение определяется тем, что они требуют абсолютизации – то есть такие способы исследования и прогнозирования склонны искать абсолютные закономерности. В результате они упускают субъективный мир человека, его мотивацию и то, как он сам видит ситуацию. Еще одним ограничением можно выделить зависимость от жестких допущений: математические модели требуют формулирования универсальных законов. Но в реальности всегда есть случайные возмущения, которые модель не включает. Следующее ограничение – уязвимость к контекстуальным факторам. Количественные методы часто используют агрегированные величины с оговоркой «при прочих равных», однако в динамичных социальных процессах «прочие равные» почти никогда не выполняются, и это искажает анализ. Четвертое ограничение – редукция сложности. Чтобы сделать задачу математически управляемой, исследователь вынужден сокращать число переменных. При этом теряются критические, но неформализуемые факторы, которые на самом деле важны.

Однако не для всех управленческих задач количественные методы недостаточно эффективны – рассмотрим их типологию. Управленческие задачи можно разделить в соответствии со сложностью их разрешения на 2 вида:

1. «Легкоразрешимые», или хорошо структурированные проблемы. Для них характерны четко определенные начальные условия и цели, есть однозначно проверяемые решения – такие задачи решаются алгоритмическими и научно-техническими методами, так как они не зависят от социального контекста;

2. «Трудноразрешимые», или слабоструктурированные проблемы. Здесь условия неполные, противоречивые, меняющиеся во времени. Нет единственного правильного решения, решения опираются на субъективные суждения и главное – попытка решить такую проблему может породить новые, еще более сложные проблемы.

Количественные методы хорошо работают с первым типом, но почти бесполезны со вторым³. А в современном менеджменте как раз преобладают «трудноразрешимые» проблемы. Именно поэтому качественные методы становятся наиболее эффективными в современном менеджменте.

Качественные методы – это исследовательские инструменты, основанные на вербальном описании, интерпретации и выявлении внутренних смыслов, мотивов и контекста организационного поведения². Ключевыми инструментами качественного подхода выступают глубинное интервью, позволяющее выявить индивидуальные смыслы и мотивационные конструкты респондентов, и включенное наблюдение, направленное на фиксацию неформальных практик и рутинных взаимодействий в естественной организационной среде. К ним также относят фокус-группы для изучения коллективных представлений и динамики мнений, а также нарративный и дискурс-анализ текстов, раскрывающие скрытые ценностно-смысловые структуры организационного поведения.

У качественных методов есть четыре ключевых характеристики: естественная среда (исследование проводится прямо в условиях реальной работы организации); субъектность данных (дополнительно фиксируется то, как сами участники процессов воспринимают свой опыт); рефлексивный дизайн (процесс сбора и анализа данных может адаптироваться по ходу дела, в зависимости от того, что обнаруживается, работает по принципу обоснованной теории); индуктивная логика (гипотезы и смыслы формируются в ходе полевого этапа, а не задаются до его начала – то есть исследователь не идет с готовыми гипотезами, а выводит их из собранного материала).

Так, на основе изученной информации, проведем аналитическое сравнения количественных и качественных методов по их цели, типу данных, инструментарию и роли исследователя в таблице.

Сравнительный анализ количественных и качественных методов управления*

Фактор	Количественные	Качественные
Цель исследования	Прогнозирование, генерализация, калибровка явлений	Описание, интерпретация, выявление глубинных процессов и причин
Тип данных	Измеряемые величины, числовые значения, статистика	Вербальные конструкции, визуальные документы, текстовые результаты исследования общественного мнения
Инструментарий	Экономика, математическое моделирование, теория игр	Глубинное интервью, включенное наблюдение
Роль исследователя	Максимальное дистанцирование (объективность)	Принятие субъективности, включенность в социальный, неформальный контекст

* Составлено автором на основе проведенного анализа.

Так, по данным таблицы можно отметить, что каждая из методик охватывает свой тип данных и рассматривает отличную от друг друга проблематику.

Рассмотрим практическое применение качественных методов в публичном управлении, а также в бизнесе, наиболее актуальных в наше время, обеспечивающее конкретные управленческие результаты.

В рамках публичного управления в государственных и муниципальных органах качественные методы незаменимы, особенно при оценке регулирующего воздействия, где глубинные интервью со стейкхолдерами (бизнес, граждане, контролирующие органы) раскрывают реальные административные барьеры и поведенческие реакции, не улавливаемые формальными калькуляциями издержек⁴.

При разработке стратегий социально-экономического развития территорий применяются совместные качественные форматы (например, форсайт-сессии, картирование проблемного поля) с участием жителей, позволяющие структурировать «трудноразрешимые» проблемы, вроде депопуляции или миграционных настроений, через призму смыслов самих сообществ. Мониторинг качества публичных услуг все чаще дополняется включенным наблюдением и нарративным анализом обращений граждан – это показывает разницу между нормативными регламентами и непосредственно опытом получателей услуг.

В управлении человеческими ресурсами вне зависимости от типа организации или органа власти глубинное интервьюирование и фокус-группы применяются для диагностики

организационной культуры, выявления скрытых конфликтов и определения истинных причин текучести кадров, которые не фиксируются анкетными опросами. В проектах трансформации компаний качественные кейс-стади позволяют вскрыть неформальные центры принятия решений и паттерны сопротивления изменениям, которые невозможно смоделировать математически.

В маркетинге и клиентском опыте метод включенного наблюдения и анализ отзывов дают понимание мотивационных драйверов, не отражаемых в стандартных регрессионных моделях лояльности. При стратегическом анализе слабоструктурированных рынков метод экспертных панелей с открытой дискуссией позволяет создавать и продумывать гипотезы о будущих трендах, которые затем могут быть квантифицированы.

Наиболее надежные результаты при исследовании и прогнозировании в целом сегодня дает не последовательное или конкурентное применение обоих подходов, а синергетическое. Для «трудноразрешимых» проблем оптимален смешанный дизайн исследования, построенный на принципе «сначала понять, потом измерить», он включает следующие этапы:

1. Предпроектный качественный этап: с помощью частично структурированных интервью, фокус-групп или включенного наблюдения выявляются ключевые переменные, формулируются гипотезы и контекстные условия;
2. Основной количественный этап – на базе выявленных конструкторов разрабатывается репрезентативный опрос или модель, производится статистическая верификация гипотез и оценка эффектов;
3. Интерпретационный возврат: количественные результаты проходят валидацию через повторное обращение к экспертным качественным суждениям для объяснения аномалий и практических рекомендаций.

На практике приведенные выше результаты исследования означают переход к методологическому плюрализму: то есть наиболее корректный выход из эпистемологического кризиса – применение и количественных, и качественных методов не как конкурирующих, а как взаимодополняющих.

На организационном уровне целесообразно создавать междисциплинарные когнитивные центры, в которых математики, социологи и менеджеры совместно работают над слабоструктурированными проблемами. В муниципальном управлении примером такой интеграции служат цифровые платформы обработки инициатив граждан: алгоритмы машинного обучения (количественная составляющая) классифицируют большие массивы предложений, в то время как экспертный качественный анализ содержания выявляет уникальные обращения, способные изменить саму постановку проблемы (качественная составляющая)⁵.

Так, дальнейшее развитие управленческой науки должно строиться на принципах сочетании методик и интеграции гуманитарных и математических технологий. Ни один метод не является универсальным, и только их сочетание дает надежные результаты.

¹ Карташова Л.В., Шарипова О.М. Предпосылки и направления трансформации подходов к оценке персонала в HR-менеджменте // Лидерство и менеджмент. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-i-napravleniya-transformatsii-podhodov-k-otsenke-personala-v-hr-menedzhmente> (дата обращения: 08.05.2026).

² Количественные и качественные методы оценки эффективности систем управления персоналом. URL: <https://sciup.org/148329794> (дата обращения: 08.05.2026). DOI: 10.18137/RNU.V9276.24.04.P.063.

³ Богомолова И.П., Василенко И.Н., Струков Г.Н., Шатохина Н.М. Научно-методические и прикладные аспекты принятия и реализации управленческих решений в современной предпринимательской среде // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11, № 2. С. 509-528. DOI: 10.18334/lim.11.2.121152.

⁴ Кичало Ю.Я. Методологические и методические основы оценки качества государственного управления // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12, № 2. С. 429-446. DOI: 10.18334/lim.12.2.122628.

⁵ Погребцова Е.А. Мониторинг обращений граждан как инструмент обеспечения устойчивого развития территории // *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15, № 11. С. 7937-7956. DOI 10.18334/epp.15.11.124175. EDN IKLQLF.

THE PROBLEM OF METHOD IN MANAGEMENT: LIMITATIONS OF QUANTITATIVE METHODS AND THE POTENTIAL OF QUALITATIVE CATEGORIES

© 2026 Isaeva Ekaterina Vyacheslavovna*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: katei294@mail.ru

Keywords: quantitative methods, qualitative methods, methodological pluralism, ill-structured problems, epistemological crisis.

The article addresses the epistemological crisis in contemporary management caused by the declining effectiveness of traditional quantitative methods. It analyzes the fundamental limitations of mathematical modeling and econometrics when tackling “ill-structured” (wicked) problems where subjective meanings, context and the human factor become crucial. The potential of qualitative categories – in-depth interviews, participant observation and narrative analysis – for revealing hidden motives and informal organizational processes is disclosed. Drawing on a comparative analysis and a typology of managerial tasks, the necessity of a synergistic combination of quantitative and qualitative instruments is substantiated. Practical examples of applying qualitative methodology in business and public administration are provided. Recommendations for integrating the approaches through mixed-method research design and establishing interdisciplinary cognitive centers are proposed. The article argues that methodological pluralism is a prerequisite for obtaining reliable and practically applicable managerial outcomes.

* Scientific adviser – **Troshina Elena Pavlovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Канюкаева Анна Рамисовна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kanukaevaanna@mail.ru

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровый состав, государственное и муниципальное управление, регион.

В статье анализируется современное состояние и динамика развития кадрового состава органов публичной власти Самарской области в период 2020–2025 годов. Выявлены ключевые проблемы в кадровом обеспечении системы государственного и муниципального управления региона, а также определены перспективные направления повышения эффективности реализации кадрового потенциала органов публичной власти Самарской области.

В современных условиях развития Российской Федерации особую значимость приобретает формирование высококвалифицированного кадрового состава во всех сферах экономики. Государственная кадровая политика требует качественно нового подхода к формированию и реализации профессионального и личностного потенциала каждого специалиста.

Президентом Российской Федерации в указе от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определены национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, среди которых реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, устойчивая и динамичная экономика, цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы¹.

Достижение национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика» характеризуется решением задачи по созданию к 2030 году эффективной системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров для приоритетных отраслей экономики исходя из прогноза потребности в них.

В рамках достижения национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» предусмотрено решение задачи по формированию системы подбора, развития и ротации кадров для органов государственной власти и органов местного самоуправления на основе принципов равных возможностей, приоритета профессиональных знаний и квалификаций, включая механизмы регулярной оценки и обратной связи в рамках единой цифровой платформы.

* Научный руководитель – **Гусева Мария Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Таким образом, необходимость формирования высококвалифицированного кадрового состава как для приоритетных отраслей экономики, так и в сфере государственного и муниципального управления закреплена на государственном уровне.

Следует отметить, что эффективность государственного и муниципального управления во многом зависит от развития кадрового потенциала государственной гражданской службы и муниципальной службы. Потребность в высококвалифицированных специалистах наблюдается на всех уровнях публичной власти: федеральном, региональном и муниципальном.

В настоящее время в Самарской области реализуется государственная программа Самарской области «Развитие государственной гражданской службы Самарской области и муниципальной службы в Самарской области», утвержденная постановлением Правительства Самарской области от 25.10.2023 № 851², целью которой является формирование квалифицированного кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы в Самарской области, обеспечивающего эффективность государственного и муниципального управления. В рамках реализации данной государственной программы реализуется комплекс процессных мероприятий «Подготовка кадров для государственного и муниципального управления и профессиональное развитие государственных гражданских и муниципальных служащих», который включает:

- оценку профессионального уровня претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы;
- организацию профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих;
- организацию профессионального конкурса среди государственных гражданских и муниципальных служащих;
- формирование кадровых резервов;
- организацию привлечения молодых специалистов на государственную гражданскую службу и муниципальную службу;
- организацию мероприятий, направленных на профессиональную коммуникацию и обмен успешными практиками государственного и муниципального управления.

Одним из важнейших условий формирования квалифицированного кадрового состава является применение эффективных подходов к развитию кадрового потенциала, разработка и внедрение которых должны основываться на оценке текущего и перспективного состояния кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы.

Анализ кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы в Самарской области в 2023 – 2025 годах позволил выявить следующие тенденции:

1. Средний возраст государственных гражданских служащих на протяжении 2023 – 2025 годов составлял 44 года. Следует отметить, что еще пять лет назад государственные гражданские служащие были существенно моложе: 37,5 % – это сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет и доля их в рассматриваемый период растет. На рисунке представлена детализация возрастного состава государственных гражданских служащих в 2020, 2025 годах.

Существенное снижение доли государственных гражданских служащих в возрасте до 40 лет (11,1 %) обусловлено как переходом государственных гражданских служащих в другую возрастную категорию, так и оттоком достаточно молодых специалистов из органов публичной власти. При сохранении обозначенной тенденции через 15 – 20 лет, когда по-

давляющее большинство действующих государственных гражданских служащих достигнет предельного возраста пребывания на государственной гражданской службе, государственный сектор ждет серьезный кадровый кризис.

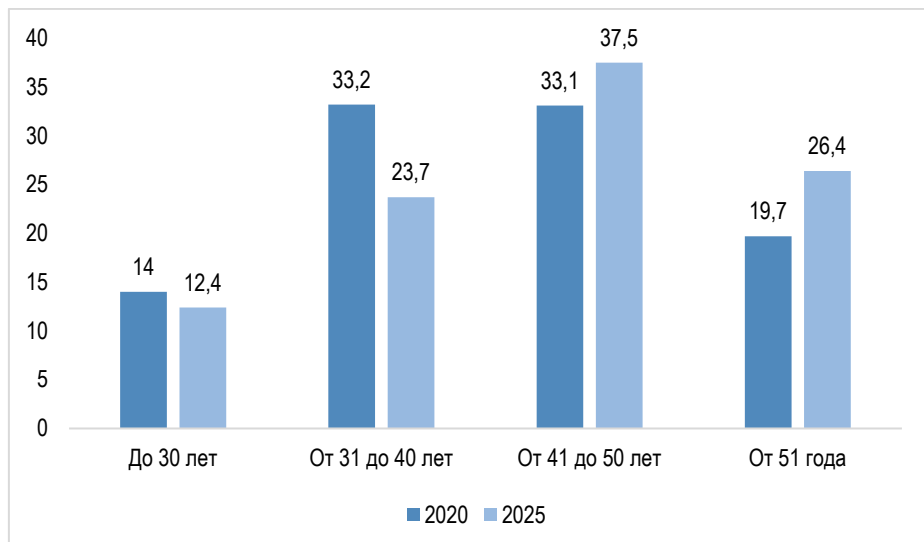


Рис. Возрастной состав государственных гражданских служащих Самарской области в 2020, 2025 годах*

* По данным мониторинга кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы в Самарской области в 2020, 2025 годах, проведенного департаментом кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области ^{3,4}.

2. В гендерном составе государственных гражданских служащих Самарской области преобладают женщины (76,8 %).

3. По данным 2025 года 94 % от общего числа государственных гражданских служащих имеют высшее образование, в том числе по уровню образования: 80,3 % – специалитет, 12,1 % – бакалавриат, 7,6 % – магистратура, что коррелируется с возрастным составом и действующей в период получения образования системой высшего образования. При этом два и более высших образования имеют 16,2 % от общего числа государственных гражданских служащих, 1,8 % государственных гражданских служащих имеют ученую степень.

4. Кадровый состав органов государственной власти Самарской области в разрезе специальностей (направлений подготовки) представлен следующим образом: 30,1 % – юристы, 24,8 % – экономисты, финансисты, 15,4% – инженеры, 5,9 % – менеджеры государственного и муниципального управления, 27,1 % – иные специальности (распределение приведено с учетом наличия двух и более высших образований)⁴.

Практически аналогичная картина складывается в органах местного самоуправления Самарской области.

Проведенный анализ показывает, что особое внимание в развитии кадрового потенциала органов публичной власти необходимо уделять повышению профессионального уровня и мотивации государственных гражданских служащих в возрасте от 36 лет, имеющих стаж работы свыше 15 лет, доля которых составляет 78,2 % в общем количестве государственных гражданских служащих. Данная категория характеризуется высоким уровнем профессионализма при наличии признаков профессионального выгорания и неготовности к изменениям. В этой связи для данной целевой аудитории целесообразным представляется проведение практико-ориентированных семинаров, тренингов, мастер-классов, иных мероприятий, направленных преимущественно на ускоренное приобретение новых знаний и умений, изучение передового опыта и технологий государственного управления, обмен опытом, а также на повышение мотивации, что, как следствие, повлечет повышение эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности.

В целях устранения возрастного дисбаланса кадрового состава государственной гражданской службы, ключевое внимание следует уделять привлечению и удержанию молодых специалистов, которое достигается посредством создания благоприятной среды для реализации их потенциала.

Перспективными направлениями развития кадрового потенциала органов публичной власти видятся:

- организация совместных мероприятий органов публичной власти и высших учебных заведений, направленных на повышение информированности студентов о способах поступления на государственную гражданскую службу, возможностях реализации их потенциала;

- организация стажировок профессорско-преподавательского состава в органах публичной власти, направленных на повышение практической ориентированности их профессиональных знаний и умений;

- организация практической подготовки, стажировок студентов;

- специализированное обучение студентов в органах публичной власти, направленное на введение в профессиональную служебную деятельность;

- развитие молодежного кадрового резерва.

Реализация обозначенных направлений позволит сформировать сбалансированную кадровую систему государственной гражданской и муниципальной службы, а также создать условия для постепенного обновления кадрового состава без потери эффективности текущей деятельности.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.consultant.ru>.

² Постановление Правительства Самарской области от 25.10.2023 № 851 «Об утверждении государственной программы Самарской области «Развитие государственной гражданской службы Самарской области и муниципальной службы в Самарской области» и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Самарской области». URL: <http://www.consultant.ru>.

³ Департамент кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области. Мониторинг кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы в Самарской области. 2020.

⁴ Департамент кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области. Мониторинг кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы в Самарской области. 2025.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE PERSONNEL POTENTIAL OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE SAMARA REGION

© 2026 Kaniukaeva Anna Ramisovna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: kanukaevaanna@mail.ru

Keywords: personnel potential, personnel structure, public authorities, local self-government bodies, region.

The article analyses the personnel potential of public authorities in the Samara Region over the period from 2020 to 2025. It identifies key challenges in the formation and implementation of personnel potential in the field of state and municipal administration in the region, and also outlines promising directions for improving the effectiveness of the implementation of the personnel potential of public authorities in the Samara region have been identified.

* Scientific adviser – **Guseva Maria Sergeevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРАВОВЫЕ ЛАКУНЫ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)

© 2026 Леонтьев Даниил Владимирович*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: leon@tieff.ru

Ключевые слова: экономическая безопасность региона, стратегическое планирование, региональное нормотворчество, правовая лакуна, индикативный анализ.

В статье выявлены и систематизированы правовые лакуны в механизме обеспечения экономической безопасности субъекта РФ. На основе анализа федерального и регионального законодательства, материалов стратегического планирования Самарской области, а также научных подходов к проблеме обосновано отсутствие юридически установленного определения экономической безопасности региона, состава ключевых индикаторов и их пороговых значений и процедур реагирования на угрозы. Предложены направления восполнения выявленных пробелов.

Проблема обеспечения экономической безопасности традиционно рассматривается в масштабах национальной экономики, однако ее решение объективно зависит от состояния дел в конкретных субъектах Российской Федерации. Регионы страны существенно различаются по географическому положению, природно-климатическим условиям, структуре экономики, бюджетной обеспеченности и уровню социально-экономического развития. Эти различия порождают трудности выработки единого методического подхода к оценке экономической безопасности на региональном уровне и, как следствие, множественность научных подходов и дискуссионность ключевых вопросов: о составе индикаторов, их группировках, критериях и пороговых значениях.

Наиболее признанным методом анализа выступает индикативный подход, предполагающий мониторинг показателей, определение их пороговых значений, выявление рисков и планирование дальнейших действий. Одним из первых этот метод для национальной экономики применил С. Ю. Глазьев, предложивший в 1996 г. систему из 22 макроэкономических индикаторов¹. Сегодня на федеральном уровне ведется мониторинг 40 показателей, определенных Стратегией экономической безопасности РФ до 2030 года², однако рекомендации по их пороговым значениям не приводятся.

В научной литературе отмечается, что современное состояние экономической безопасности страны и регионов предполагает необходимость более детальной проработки, поскольку уникальная специфика каждого субъекта РФ влияет на выполнение задач в сфере экономической безопасности, что делает обязательной корректировку и модификацию системы оценочных показателей³. При этом исследователи констатируют, что существующих разработок в сфере обеспечения региональной экономической безопасности

* Научный руководитель – **Фоломеев Сергей Николаевич**, кандидат исторических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

недостаточно, большинство субъектов демонстрируют отрицательную динамику по важнейшим показателям социально-экономического развития, что представляет серьезную угрозу для состояния национальной экономической безопасности в целом.

Между тем экономическая наука, предлагая инструментарий оценки, оставляет открытым вопрос: в какую правовую форму должен быть облечен этот инструментарий, чтобы из научной рекомендации превратиться в работающий управленческий механизм? Индикатор, не имеющий юридически закреплённого порога и не встроенный в процедуру принятия властных решений, остается лишь статистическим наблюдением.

В качестве цели настоящего труда ставится выявление ключевых правовых лакунов в механизме обеспечения экономической безопасности на уровне субъекта РФ и рассмотрение путей их устранения.

Анализ федерального законодательства показывает, что оно задает общие контуры деятельности по обеспечению безопасности, но не создает юридического механизма применительно к региональному уровню. Базовым законом является Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности». Данный основополагающий документ закрепляет ключевые принципы и сущность деятельности, направленной на обеспечение безопасности государства, общества, окружающей среды, личности, а также иных видов безопасности, установленных законодательством (ст. 1). Ключевое положение для регионального аспекта содержится в ст. 12: «Органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления в пределах своей компетенции обеспечивают исполнение законодательства Российской Федерации в области обеспечения безопасности»⁴. Из этой формулировки следует, что регионы поставлены в позицию простых исполнителей федеральных предписаний, а не субъектов, наделенных собственной компетенцией по обеспечению экономической безопасности своей территории. При этом сам термин «экономическая безопасность региона» в законе отсутствует.

К аналогичному выводу приходят и исследователи. В частности, Ю. В. Коломенская отмечает, что в рамках сложившейся системы вертикали власти под регионами в России в большинстве случаев понимаются именно субъекты Федерации, что оправданно при управленческой оценке экономической безопасности. Тем не менее для задач мониторинга и проведения обобщающего анализа имеет смысл учитывать также и более крупные территориальные образования⁵. Обобщая существующие подходы к определению экономической безопасности региона, М. З. Алиева обосновывает приоритет защитного подхода, в рамках которого данная категория понимается как возможность региональной экономики поддерживать достойный уровень жизни населения и сопротивляться внешним и внутренним угрозам, добиваясь этого с минимально возможными ресурсными затратами⁶. Однако это определение, как и многие другие, остается сугубо доктринальным, не имея нормативного закрепления.

Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» устанавливает правовые основы стратегического планирования на всех уровнях, определяет перечни документов и полномочия участников. На уровне субъекта РФ основным документом целеполагания является стратегия социально-экономического развития (ст. 32)⁷. Однако в перечне того, что должна содержать такая стратегия, экономическая безопасность как цель, задача или направление не упоминается. Страте-

гия субъекта призвана определять приоритеты и задачи социально-экономического развития, но не безопасность как таковую.

Стратегия национальной безопасности РФ (утверждена Указом Президента РФ от 02.07.2021 № 400) определяет обеспечение экономической безопасности в качестве стратегического национального приоритета (п. 26), а среди задач прямо указывает на сокращение дифференциации регионов и развитие системы стратегического планирования (п. 67)⁸. Упомянутая выше Стратегия экономической безопасности РФ на период до 2030 года (утверждена Указом Президента РФ от 13.05.2017 № 208), провозглашая себя основой для формирования государственной политики на региональном уровне (п. 5), тем не менее не содержит ни пороговых значений установленных показателей, ни их дифференциации применительно к специфике субъектов РФ.

М. М. Балог и А. В. Бабкин в этой связи выделяют три методологические проблемы в сфере использования показателей экономической безопасности региона: сложность отбора показателей, неоднозначность трактовки природы пороговых значений, а также вопрос универсальности (необходимость единых для всех регионов показателей и порогов против учета специфики каждого). Решение, по мнению исследователей, заключается в комбинированном подходе: модель оценки должна состоять из универсальной части (общей для всех регионов) и специфической части, которая учитывает особенности кластера регионов⁹. Однако этот подход также остается научной рекомендацией, не имеющей правовой основы.

Таким образом, сопоставление названных актов, отраженное в таблице, позволяет зафиксировать, что федеральное законодательство не содержит юридически закрепленного определения понятия «экономическая безопасность региона», не устанавливает обязанности субъекта РФ по формированию собственной системы индикаторов и пороговых значений, не определяет правовых последствий недостижения ключевых показателей. Подзаконные стратегические документы задают целевые ориентиры и перечень показателей на национальном уровне, но не облачают их в форму юридически обязательных предписаний для регионов.

Для иллюстрации выявленных лакун обратимся к конкретному примеру – Самарской области, региону с мощным промышленным потенциалом, занимающему лидирующие позиции по объему ВРП и промышленного производства среди субъектов РФ.

Закон Самарской области от 23.12.2019 № 135-ГД «О стратегическом планировании в Самарской области»¹⁰ практически полностью воспроизводит структуру и положения Федерального закона № 172-ФЗ, перечисляя участников, полномочия и перечень документов стратегического планирования. Термин «экономическая безопасность региона» в тексте областного закона не встречается. Региональный законодатель не использовал предоставленную ему компетенцию для создания правового механизма, который связывал бы мониторинг показателей развития территории с категорией безопасности.

Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года¹¹ (утверждена постановлением Правительства Самарской области от 12.07.2017 № 441) содержит три стратегические цели: повышение конкурентоспособности экономики, улучшение качества жизни населения и повышение эффективности деятельности государственного аппарата. Ни одна из этих целей не поименована как обеспечение экономической безопасности. В стратегии присутствует 18 целевых показателей, охватывающих

ВРП, инвестиции, доходы населения и другие параметры, однако ни один из них не идентифицирован как индикатор экономической безопасности и не снабжен пороговым значением, переход через которое означал бы возникновение угрозы.

Соотношение нормативного регулирования и правовых лагун в сфере обеспечения экономической безопасности региона

Уровень регулирования	Нормативный правовой акт	Характер закрепляемых положений	Выявленная правовая лагуна
Федеральный	ФЗ от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности»	Принципы и содержание деятельности по обеспечению безопасности	Отсутствие определения «экономической безопасности региона»
Федеральный	ФЗ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»	Перечень документов, полномочия участников	Стратегия субъекта РФ не обязана содержать раздел об экономической безопасности
Федеральный	Стратегия экономической безопасности РФ до 2030 года	40 показателей состояния экономической безопасности	Отсутствие пороговых значений и дифференциации показателей по регионам
Региональный (Самарская область)	Закон Самарской области от 23.12.2019 № 135-ГД «О стратегическом планировании в Самарской области»	Дублирует структуру и положения ФЗ № 172-ФЗ	Термин «экономическая безопасность региона» не употребляется
Региональный (Самарская область)	Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года	18 целевых показателей; SWOT-анализ с перечнем угроз	Индикаторы экономической безопасности и пороговые значения не установлены; угрозы не классифицированы

Показательно, что SWOT-анализ, выполненный в стратегии, фиксирует вполне конкретные угрозы: снижение конкурентоспособности ключевых кластеров, усиление конкуренции регионов за инвестиции, кризисные явления в экономике, санкционное давление. Но эти угрозы не названы «угрозами экономической безопасности», не соотнесены с конкретными показателями и, главное, не порождают юридически закреплённой процедуры реагирования. Это подтверждает тезис о фрагментарности регионального регулирования, то есть нормы о планировании существуют сами по себе, а безопасность – сама по себе.

Данная ситуация не является исключительной для Самарской области. Как показывают В. В. Строев, В. И. Алешникова и В. М. Свистунов, проанализировавшие практику ряда субъектов РФ, в большинстве регионов стратегия экономической безопасности как самостоятельный документ отсутствует, а в общих стратегиях социально-экономического развития нет разделов, прямо указывающих на меры по обеспечению экономической безопасности региона. Авторы обосновывают необходимость систематизации стратегических документов по принципу «пирамиды стратегий» (базовая, функциональные, операционные), где стратегия экономической безопасности региона относится к функциональным и обеспечивает реализацию базовой стратегии региона¹². Р. К. Талов также подтверждает,

что ни закон о стратегическом планировании, ни нормативные документы не предусматривают экономическую безопасность как отдельное направление развития региона, однако содержание стратегий содержит отдельные решения, которые можно отнести к обеспечению экономической безопасности региона. При этом факторы экономической безопасности фрагментарно отражаются в стратегиях, но не формируют целостной подсистемы¹³.

Следовательно, на региональном уровне правовая лакуна проявляется двояко. Во-первых, отсутствует нормативное закрепление самой категории «экономическая безопасность»; во-вторых, даже при фактическом наличии в стратегических документах показателей, содержательно близких к индикаторам безопасности, они не институционализированы в качестве таковых. Это лишает региональные органы власти юридических оснований для принятия управленческих решений, опирающихся на категорию «угроза экономической безопасности».

Проведенный анализ позволяет утверждать, что индикативный подход к оценке экономической безопасности региона, признанный в науке и применяемый на практике, не имеет адекватного правового оформления. При единстве исследовательского сообщества в диагностике проблем предлагаемые решения лежат преимущественно в экономикометодологической плоскости. Разрабатываются новые методики оценки, системы показателей, классификации угроз – однако вопрос о том, в какую правовую форму должны быть облечены эти разработки, чтобы стать обязательными для органов власти, остается на периферии исследовательского внимания.

Основные правовые лакуны таковы:

1. Отсутствие в федеральном и региональном законодательстве юридически закрепленного определения понятия «экономическая безопасность региона»;
2. Отсутствие обязанности региона по утверждению системы индикаторов и пороговых значений нормативными правовыми актами;
3. Отсутствие юридически закрепленных процедур реагирования на выход показателей за критические границы;
4. Отсутствие мер юридической ответственности за непринятие мер при фиксации угроз.

Для восполнения этих пробелов представляется необходимым:

1. Дополнить содержание Федерального закона «О безопасности» целостным определением экономической безопасности региона;
2. Внести изменения в ст. 32 Федерального закона «О стратегическом планировании», включив в перечень обязательных элементов региональной стратегии раздел об индикаторах экономической безопасности и их пороговых значениях;
3. На уровне субъекта РФ – принять нормативный правовой акт, утверждающий систему региональных показателей экономической безопасности, их пороговых значений и порядка реагирования на отклонения;
4. Встроить мониторинг индикаторов экономической безопасности в систему оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ.

Только при переводе индикаторов из научно-аналитической плоскости в нормативно-правовую система обеспечения экономической безопасности региона сможет перестать быть наблюдением и стать полноценным управленческим инструментом.

¹ Глазьев С. Ю. Геноцид. Россия и новый мировой порядок. Стратегия экономического роста на пороге XXI века. М., 1997.

² О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 // Справочно-правовая система «Гарант». – URL: www.base.garant.ru/71672608/ (дата обращения: 30.04.2026).

³ Азжеурова М. В. Экономическая безопасность региона: сущность и факторы обеспечения // Наука и Образование. 2020. Т. 3, № 3. С. 215. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44276678> (дата обращения: 30.04.2026).

⁴ О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ // Справочно-правовая система «Гарант». – URL: www.base.garant.ru/12181538 (дата обращения: 30.04.2026).

⁵ Коломенская Ю. В. Регион как категория обеспечения экономической безопасности // На страже экономики. 2025. Т. 4, № 35. С. 105-115. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=87140690> (дата обращения: 30.04.2026).

⁶ Алиева М. З. Экономическая безопасность региона: подходы к определению // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 3-1. С. 11-18. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42525227> (дата обращения: 30.04.2026).

⁷ О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ // Справочно-правовая система «Гарант». – URL: www.base.garant.ru/70684666 (дата обращения: 30.04.2026).

⁸ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 // Справочно-правовая система «Гарант». – URL: www.base.garant.ru/401425792 (дата обращения: 30.04.2026).

⁹ Балог М. М., Бабкин А. В. Методологические проблемы использования показателей оценки экономической безопасности региона // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5(55). С. 49-54. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=77179340> (дата обращения: 30.04.2026).

¹⁰ О стратегическом планировании в Самарской области: Закон Самарской области от 14.03.2018 № 19-ГД // Официальный сайт Самарской Губернской Думы – URL: www.asozd.samgd.ru/laws/2651 (дата обращения: 30.04.2026).

¹¹ О Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года: постановление Правительства Самарской области от 12.07.2017 № 441 (в ред. от 28.06.2022 N 475) // Официальный портал Министерства экономического развития и инвестиций Самарской области – URL: www.economy.samregion.ru/programmy/strategy_programm/proekt_strateg/ (дата обращения: 30.04.2026).

¹² Строев В. В., Алешникова В. И., Свистунов В. М. Проблемы теории и практики управления экономической безопасностью региона // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 1(64). С. 35-44. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=64008153> (дата обращения: 30.04.2026).

¹³ Талов Р. К. Цели обеспечения экономической безопасности региона // Ученые записки. 2023. № 3(47). С. 46-49. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54594659> (дата обращения: 30.04.2026).

LEGAL GAPS IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE REGION (THE CASE OF THE SAMARA REGION)

© 2026 Leontiev Daniil Vladimirovich*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: leon@tieff.ru

Keywords: economic security of a region, strategic planning, regional rulemaking, legal gap, indicative analysis.

The article identifies and systematizes legal gaps in the mechanism for ensuring the economic security of a constituent entity of the Russian Federation. Based on the analysis of federal and regional legislation, materials of strategic planning of the Samara region, as well as scientific approaches to the problem, the lack of a legally established definition of the economic security of the region, the composition of key indicators and their threshold values and procedures for responding to threats is justified. Directions for filling the identified gaps are proposed.

* Scientific adviser – **Folomeev Sergey Nikolaevich**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

© 2026 Леонтьева Арина Александровна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: arina.leonteva.2016@mail.ru

Ключевые слова: государственная гражданская служба, государственное управление, кадровый потенциал, оценка, эффективность, результативность.

В статье рассматриваются особенности современного этапа развития института государственной гражданской службы. Проанализированы направления научных исследований сущности государственной службы в Российской Федерации. Исследованы методические подходы к формированию оценки государственных служащих как инструмента управления кадровым потенциалом.

Современный этап развития института государственной гражданской службы отражает непрерывное реформирование подходов к управлению кадровым потенциалом, повышению его мотивации и эффективности, что должно способствовать эффективной реализации государственной политики, установлению взаимосвязи между ее реформированием и развитием отраслей экономики, рынка труда и занятости, повышением уровня и качества жизни российских граждан.

«Основным направлением реформирования института государственной службы является кардинальное повышение эффективности и качества государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства»¹.

В настоящее время научные исследования теоретических и практических основ развития государственной службы в Российской Федерации осуществляются по двум направлениям. На основании первого направления, государственная служба представляет собой социально-профессиональную группу, то есть определенную структуру должностей и совокупность работников, занимающих эти должности¹. В этом случае внимание акцентируется на специфике государственной службы и составляющих ее элементов. Второе направление исследует государственную службу как общественный институт, делая акцент на ее функциональной составляющей, месте и роли для общества, ее развитии в целом как системы¹.

Рассматривая государственную службу в качестве социально-профессиональной группы, можно увидеть определенную двойственность.

С одной стороны, «она направлена на удовлетворение публичных, общественных интересов, а, с другой стороны, на удовлетворение интересов непосредственно самих государственных гражданских служащих. В связи с этим, логично рассматривать государственную службу как публично- правовой институт, функциональные обязанности кото-

* Научный руководитель – **Королева Елена Николаевна**, доктор экономических наук, профессор, Самарский государственный экономический университет.

рого выполняются при помощи профессиональной службы, то есть особого вида трудовой деятельности»².

Подтверждение данной позиции отражено в статье 1 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 года, интерпретирующей «государственную службу в качестве профессиональной служебной деятельности»³. Поскольку гражданская служба – это вид государственной службы, соответственно, указанное положение может распространяться и на данную категорию.

В федеральном законе №79-ФЗ «О государственной гражданской службе в РФ»⁴ существенное внимание уделено именно профессиональной составляющей гражданской службы в статьях, затрагивающих должности, классификацию и реестры должностей, классные чины, квалификационные требования, статус гражданского служащего, его права, обязанности, ограничения, запреты, особенности поступления и прохождения гражданской службы и прочее.

В то же время есть точка зрения, что государственная служба «не место для трудовых отношений и частного интереса». Получается, что в отношении государственной гражданской службы применение категорий трудового права не совсем целесообразно. Этой точки зрения придерживается Е.М. Масленникова, утверждая, что если рассматривать государственную гражданскую службу, как одну из разновидностей трудовой деятельности, то происходит ее разукрупнение на большое количество частноправовых элементов, занижение ее общественной и государственно-правовой значимости и публичности»⁵.

Безусловно, что в управленческой науке могут иметь место обе точки зрения, однако, вторая, по нашему мнению, сужает и в значительной степени ограничивает представление о функционировании института государственной гражданской службы. Считаем наиболее обоснованной и справедливой именно первую точку зрения, в соответствии с которой, государственная гражданская служба – это вид профессиональной деятельности. В качестве еще одного подтверждения следует в очередной раз заключить, что и ее принципы сформулированы, ориентируясь на интересы и защищенность государственных гражданских служащих.

Изучив две противоположные точки зрения на предмет сущности и специфики государственной гражданской службы, следует заключить, что, прежде всего, это публично-правовой институт, деятельность которого направлена на выполнение функций и задач государства, реализуемых при помощи особого вида профессиональной служебной деятельности - труда.

Таким образом, государственные гражданские служащие являются важнейшим субъектом трансформации всех сфер общественной жизни и определяющим звеном между людьми и государством. Для создания подлинного демократического общества и построения сильного государства в РФ большое значение имеет то, насколько эффективно госслужащие осуществляют функции государственного управления, достаточно ли мотивированы, обладают ли они необходимыми профессиональными и личными качествами, чтобы отвечать на запросы времени.

Развитие государственной службы напрямую зависит от устойчивого перманентного улучшения ее кадрового потенциала, который «является основой для эффективной реализации государственной политики и обеспечения социально-экономического развития»⁶. Рост качества кадрового состава и его потенциала, способности адекватно реагировать

на постоянные, стремительные изменения внешней среды определяет эффективное функционирование государственных институтов, высокую удовлетворенность населения качеством и объемом государственных услуг.

Кадровый потенциал госслужбы характеризуется наличием у сотрудников профильного образования, опыта работы, соответствия должностным квалификационным требованиям, высоких моральных и деловых качеств, а также способности их развивать и прумножать. Это диктует необходимость проведения постоянной оценки кадрового состава, формирование условий для повышения квалификации и мотивации государственных служащих.

Оценка кадрового состава на государственной службе, как важная составляющая управления кадровым потенциалом, представляет собой систему мероприятий, осуществляемых в рамках законодательных норм, которые нацелены на объективное и профессиональное исследование результативности их деятельности. Поэтому организация оценки эффективности деятельности гражданских служащих требует четкой и обоснованной системы требований.

Госслужащие вправе: осознать собственный квалифицированный и должностной этапы и их соотношение; осознать собственные плюсы и минусы, а также средства преобразования последних; принимать открытую и прозрачную оценку собственной работы на базе заранее связанных критериев; способность проговорить с начальством все непонятные и сомнительные вопросы, обозначить направления карьерного подъема.

В сфере оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих кадровая политика в органах государственной власти в настоящее время обладает рядом недостатков, таких как формальный характер аттестации и отсутствие взаимосвязи ее результатов с продвижением по службе, отсутствие нормативно-правовых актов, устанавливающих связь оплаты труда с достижением показателей эффективности и порядок их установления, отсутствие системы мотивации к росту профессионального уровня и личностных качеств и др. Существующие инструменты в области оценки деятельности государственных гражданских служащих, также вызывают сомнения в своей действенности у представителей науки.

Так, например, исследователями выделяются недостатки использования «Методического инструментария по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)»⁷, усложняющие его применение при управлении кадровым потенциалом госслужбы.

Первое, что необходимо отметить, это отсутствие связи между полученными результатами оценки и мерами денежного поощрения госслужащих.

Нельзя не отметить высокую трудоемкость проведения расчетов. По мнению автора, наибольшую сложность в расчетах вызывает оценка профессиональных качеств государственного гражданского служащего, так как одновременно следует оценить три группы качеств: общие (3 качества), прикладные (8 качеств), управленческие (8 качеств). Вариации профессиональных качеств определяются отделом кадрового развития государственного органа при непосредственном участии экспертных групп.

Отдельные авторы отмечают сложность операционализации и измерения ряда критериев, их подверженность субъективным интерпретациям⁸.

В документе рассмотрен инструментарий, применяемый для оценки эффективности деятельности исключительно тех государственных служащих, которые занимаются предоставлением государственных услуг. По нашему мнению, обозначенное положение следует рассматривать в качестве недостатка, так как в круг исследования эффективности и результативности не входит основная масса государственных служащих. С другой стороны, нерационально, чтобы работу государственных служащих оценивали граждане, которые не имели с ними непосредственного контакта и взаимодействия. В связи с чем, логичнее, чтобы граждане оценивали в целом эффективность деятельности органов государственной власти Российской Федерации, субъектов РФ, органов местного самоуправления, и отдельно эффективность работы государственных гражданских служащих, занимающихся предоставлением государственных услуг.

Не нашли своего отражения в методике требования к социально-психологическому портрету госслужащего, что в современных условиях делает проблематичной реализацию задачи служения гражданскому обществу без учета психологических особенностей членов общества⁹.

Таким образом, применение методики, которую разработали в Министерстве труда и социальной защиты РФ, вряд ли может стать действенным инструментом управления кадровым потенциалом гражданской службы без устранения выявленных учеными и практиками противоречий и методологической сложности. Направления ее совершенствования сконцентрированы в необходимости дифференциации показателей оценки для разных групп должностей государственных гражданских служащих и учете концепции управления по результатам, т.е. соотношения конечного эффекта, непосредственного результата, процессов и входящих ресурсов¹⁰.

Исследование основ государственной гражданской службы Самарской области позволяет сделать вывод, что основные аспекты данного вида деятельности закреплены законодательно. Кроме того, в регионе отмечается высокий уровень привлекательности государственной службы, что, вероятно, является следствием наличия определенных государственных гарантий, достойного уровня оплаты труда, а также дополнительных прав, предоставляемых самарским гражданским служащим.

Управление кадровым потенциалом посредством оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих на практике осуществляется работодателем. В Самарской области отсутствует утвержденная методика, позволяющая определить степень эффективности каждого государственного гражданского служащего в индивидуальном порядке. Как правило, вместо интегральной оценки проводится аттестация, представляющая собой выражение оценки степени соответствия гражданского служащего требованиям должностного регламента. Правом разработки регламента наделен каждый орган исполнительной власти региона, что затрудняет применение универсальной оценки эффективности даже для одинаковых должностей, находящихся в разных структурных подразделениях в рамках одного органа исполнительной власти субъекта РФ.

По нашему мнению, важно четко разграничивать и понимать специфику таких понятий как результативность и эффективность. Результативность представляет собой достижение поставленных целей при полном соблюдении требований регламентов, нормативных правовых документов, с обеспечением сроков, бюджета при условии минимизации трудо-

вых затрат. Эффективность является расчетным показателем, который представляет собой отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам.

Качественная система оценки эффективности деятельности госслужащих должна включать следующие элементы: формулирование непосредственных показателей эффективности деятельности государственных служащих: процентные, количественные, временные, рейтинговые, экономические; обозначение этапов оценки эффективности деятельности государственного служащего; реализация методологической модели исследования на онлайн-платформе (создание информационной системы оценки эффективности) с целью автоматизации процессов оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

Несмотря на то, что существует необходимая нормативная правовая база, перечень индикаторов эффективности и результативности государственных гражданских и муниципальных служащих Самарской области и соответствующая методика оценки до настоящего времени не разработаны, но работа по данному направлению уже ведется.

По нашему мнению, основным фактором управления кадровым потенциалом, влияющим на результативность и эффективность деятельности государственных гражданских служащих, является оплата труда. В процессе модернизации системы материального стимулирования на государственной гражданской службе, следовало бы учитывать стимулирующий эффект роста оплаты труда, который реализуется посредством увеличения заработной платы в зависимости от достигнутых результатов.

Базовым инструментом развития кадрового потенциала государственной службы является эффективный контракт, в котором детально прописаны должностные обязанности чиновника, оплата труда, соцпакет, а также конкретные индикаторы и показатели эффективности его деятельности. Причем, об этом речь шла с самого начала проведения государственной реформы гражданской службы. На данный момент эта задача не реализована, поскольку государственная служба менее привлекательна, по отношению к коммерческому сектору. При конкурентной борьбе за перспективные кадры, еще имеются обстоятельства для отрицательного отбора, этические нормы альтруизма в общественной и государственной жизни не приняты за главные приоритеты госслужащими.

Одной из главных причин отсутствия эффективного контракта с чиновником является не изменяемость, устаревшей, по мнению многих экспертов, системы материального стимулирования. Рассматривая структуру заработной платы государственных служащих, которая состоит из разнообразия составляющих, практически не связанных с результативностью деятельности.

Более того, с методологической точки зрения, у ряда исследователей возникают опасения по поводу реализации системы эффективного контракта на государственной службе, так как данное направление приведет к формированию фундаментальных сложностей:

- не выработаны четкие границы между служебным и эффективным контрактами, для понимания различий, прежде всего, государственными гражданскими служащими;

- отсутствует ясность и понимание, на что следует опираться при определении нормы эффективности трудовой деятельности государственных гражданских служащих, каков инструментальный для ее измерения и оценки¹¹.

Препятствием к внедрению эффективного контракта и реализации его функции в управлении кадровым потенциалом может стать субъективистский подход в оценке, когда результаты деятельности могут быть сформированы на основании профессиональных достижений не конкретного работника, а нескольких госслужащих, работающих в одном отделе или управлении¹².

Таким образом, на сегодняшний день среди разработанных методик оценки эффективности деятельности госслужащих, не сформировался универсальный вариант для более полного исследования деятельности гражданских служащих, подходящий для управления кадровым потенциалом всеми уровнями госслужбы. Некоторые методики оценивают эффективность с позиции действенности управления, другие основаны на определении ключевых показателей эффективности государственных служащих. Тем не менее, при реализации на практике существующих методик, теоретики государственного управления сталкиваются с рядом разнообразных проблем, как правило, которые касаются сложности формирования показателей, для оценивания деятельности госслужащих. Поэтому, возникает острая необходимость в усовершенствовании кадровых технологий, используемых в системе государственной гражданской службы.

¹ Лазарев Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих / Д. А. Лазарев - Текст: электронный // Наука, техника и образование. - 2015. - №5 (11). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnostigosudarstvennyh-grazhdanskih-slu-zhaschih> (дата обращения: 25.05.2026). –Режим доступа: Научная электронная библиотека «Киберленинка»

² Масальская В. С. Отличия госслужбы от других форм наемного труда / В. С. Масальская - Текст: электронный // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - №29-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otlichiya-gossluzhby-ot-drugih-form-naemnogotruda> (дата обращения: 25.05.2026). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «Киберленинка».

³ О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон принят Государственной думой от 27 мая 2003 № 58-ФЗ (последняя редакция) – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/bcdd86d4fa5903023a917cf671689cae3b094ef5/ (дата обращения 25.05.2026). - Текст: электронный

⁴ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон принят Государственной думой от 27 июля 2004 № 79-ФЗ (в редакции с изменениями от 29.12.2022 N 645-ФЗ) – URL: <http://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения 25.05.2026). - Текст: электронный

⁵ Масленикова, Е.В. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: учебное пособие / Е.В. Масленикова – Москва: Ось-89, 2009. – 320 с. ISBN 598-5-344-355-Текст: непосредственный

⁶ Краснов Николай Владимирович Кадровый потенциал государственной службы в современной России // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-gosudarstvennoy-služby-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 25.05.2026).

⁷ Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) –Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=EXP;n=620420#0> (дата обращения 25.05.2026).

⁸ Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л. Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего // Управленческие науки. 2025. №2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-otsenki-effektivnosti-i-rezultativnosti-gosudarstvennogo-služhaschego> (дата обращения: 24.05.2026).

⁹ Марзумова Н. В. Аналитический инструментарий оценки эффективности и результативности государственных служащих / Н. В. Марзумова, А. А. Ефименко. - Текст: электронный // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования - 2021. - №8 (58). -URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskiy-instrumentariy-otsenkieffektivnosti-i-rezultativnosti-gosudarstvennyh-služhaschih> (дата обращения: 25.05.2026). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «Кибер-ленинка».

¹⁰ Демин А. А. Государственная служба в Российской Федерации :учебник для академического бакалавриата и магистратуры/ А. А. Демин. –10-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 346 с. ISBN 978-5-534-15792-5 -Текст: непосредственный.

¹¹ Государственная служба : учебник для вузов / под общей редакцией Е. В. Охотского. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18640-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583912> (дата обращения: 25.05.2026).

¹² Граждан, В. Д. Государственная гражданская служба : учебник для вузов / В. Д. Граждан. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 468 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01096-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468536> (дата обращения: 25.05.2026).

MANAGING HUMAN RESOURCES IN THE CIVIL SERVICE

© 2026 Leonteva Arina Aleksandrovna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: arina.leonteva.2016@mail.ru

Keywords: civil service, public administration, human resources, assessment, efficiency, effectiveness.

This article examines the current stage of development of the civil service institution. Research areas on the nature of civil service in the Russian Federation are analyzed. Methodological approaches to assessing civil servants as a tool for managing human resources are explored.

* Scientific adviser – **Koroleva Elena Nikolaevna**, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Лыгина Арина Вадимовна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: avbalanovskaya@gmail.com

Ключевые слова: персональные данные, защита информации, информационная безопасность, цифровизация.

В статье представлен анализ современных практик обеспечения защиты персональных данных в системе публичного управления Самарской области. Рассматриваются технические, организационные и регуляторные меры, а также роль Роскомнадзора в вопросе защиты персональных данных. Проведен анализ внедрения новых технологий и активизация контроля со стороны Роскомнадзора. Акцент сделан на актуальных задачах цифровизации и проблемах, связанных с ростом объема обработки данных.

В последние десятилетия обеспечение безопасности и защиты персональных данных в системе публичного управления стало одним из ключевых аспектов формирования эффективной и устойчивой государственно-управленческой среды. Современные информационные технологии значительно расширили возможности обработки и хранения данных, одновременно создав дополнительные трудности в области информационной безопасности, защиты прав граждан и соблюдения нормативных требований.

В.Р. Датий в своих работах проводила анализ правовых механизмов защиты персональных данных в системе публичного управления, учитывая увеличение объема информации, обмен которой происходит посредством системы межведомственного взаимодействия, а также увеличения количества цифровых сервисов¹.

На первостепенности защиты персональных данных в современных условиях цифровизации акцентировал внимание П.А. Новиков, отметив, что обеспечение прозрачности, мониторинг правомерности обработки персональных данных и принятие во внимание особенностей отдельных категорий персональных данных при их обработке обеспечит эффективную защиту персональных данных, значительно сократив последствия от кибератак².

Е.В. Попов в своей работе заметил, что в эпоху цифровизации возрастает роль защиты информационных систем, что в перспективе приведет к минимизации случаев неправомерного доступа к персональным данным³.

Важно отметить, что создание условий, обеспечивающих конфиденциальность, целостность и доступность персональных данных, является приоритетной задачей для органов государственной власти, что подтверждается ростом числа киберугроз, частыми ин-

* Научный руководитель – **Репина Евгения Геннадьевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

цидентами утечки данных и увеличением требований к правовому регулированию⁴. В связи с этим актуальность исследования современных практик защиты персональных данных в системе публичного управления Самарской области определяется необходимостью повышения уровня информационной безопасности, минимизации рисков несанкционированного доступа и соблюдения требований федерального законодательства.

В нормативно-правовой сфере основным документом, регулирующим вопросы защиты персональных данных, является Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных». Согласно установленным требованиям, система защиты должна обеспечивать организационные, технические и правовые меры, направленные на защиту данных, а также способствовать формированию культуры информационной безопасности⁵.

Анализ современной практики показывает, что система защиты персональных данных в Самарской области включает широкий спектр мероприятий. Среди них – внедрение систем шифрования информации, автоматизация мониторинга активности пользователей, регулярное проведение аудитов информационной безопасности, обучение сотрудников и формирование внутренней политики по работе с персональными данными. Дополнительно реализуются меры по обеспечению быстрого реагирования на инциденты, исправлению технических ошибок и повышению уровня информационной устойчивости региональной системы.

В то же время регистрируется сокращение числа инцидентов, связанных с утечками данных, что свидетельствует о повышении уровня защиты данных в Самарской области. При этом проблема неправомерного доступа к персональным данным сохраняет значимость, требуя постоянного совершенствования систем защиты.

Современные подходы к обеспечению защиты персональных данных включают организацию систем автоматического обнаружения угроз, использование решений на базе искусственного интеллекта и развитие государственного центра компетенций в сфере информационной безопасности.

Основа национальной стратегии по развитию информационной безопасности – сокращение зависимости от иностранных технологий и решений, особенно в критических инфраструктурах и системах обработки персональных данных⁶. В связи с ужесточением международных санкций и ограничений в области информационных технологий, задачи по импортозамещению приобрели особую актуальность для российских регионов и, в частности, для Самарской области.

В системах публичного управления Самарской области внедряются современные средства защиты информации:

1. Шифрование данных на уровне баз данных и каналов передачи;
2. Системы обнаружения и предотвращения несанкционированного доступа (IDS/IPS);
3. Использование систем аутентификации и авторизации, основанных на многофакторной идентификации;
4. Ведение логов действий пользователей и регулярный аудит информационных систем.

В Самарской области первоочередным является внедрение систем шифрования, автоматического обнаружения угроз и мониторинга активности, что соответствует требованиям ФСТЭК России и отраслевым ГОСТам. В Самарской области системы используют решения на базе отечественных технологий, соответствующих требованиям ГОСТ.

Самарская область активно реализует мероприятия по внедрению внутренних разработок в области защиты информации и персональных данных. Среди ключевых инициатив:

1. Внедрение российских систем шифрования и средств идентификации, таких как решения отечественных разработчиков, например, «КриптоПро», «ПАК ФАСТ»;

2. Поддержка региональных разработчиков программного обеспечения, создание лабораторий и центров компетенций по импортозамещению в сфере информационной безопасности;

3. Модернизация инфраструктуры с внедрением отечественных серверных решений и сетевого оборудования, исключающих использование зарубежных технологий в критичных компонентах систем обработки персональных данных⁷.

Таким образом, формирование современных практик защиты персональных данных в системе публичного управления Самарской области обеспечивает не только соблюдение прав граждан, но и формирует доверие населения к государственным органам, повышая качество и эффективность их работы.

Статистические показатели за последние годы свидетельствуют о положительных изменениях: доля информационных систем, существующих в Самарской области, прошедших сертификацию по требованиям безопасности, увеличилась с 65% в 2024 году до 85% в 2025 году, а количество зарегистрированных инцидентов, связанных с утечкой и неправомерным доступом к персональным данным, сократилось на 28% по сравнению с 2022 годом.

Для системного регулирования защиты персональных данных субъектов персональных данных в Самарской области разрабатываются региональные стандарты и инструкции, согласованные с федеральными требованиями. В рамках реализации стратегии информационной безопасности региона планируется расширить инициативы по автоматизации процессов контроля доступа, внедрению решений на базе искусственного интеллекта для обнаружения и предотвращения угроз, а также усилить надежность информационных систем путем внедрения многоуровневых защитных механизмов.

Ключевые изменения включают:

1. Введение новых требований к системам защиты информации, в том числе требований к криптографическим средствам, соответствующим последним стандартам отечественной промышленности;

2. Обязательное проведение аудитов информационных систем, осуществляющих хранение персональных данных, для субъектов, обрабатывающих крупные объемы персональных данных;

3. Расширение полномочий Роскомнадзора в части контроля за соблюдением требований по защите персональных данных и проведения внеплановых проверок.

Роскомнадзор в 2024–2025 годах активизировал деятельность по мониторингу исполнения законодательства в части защиты персональных данных в регионах, в том числе в Самарской области, внедряя профилактические меры и создавая автоматизированные системы контроля за обработкой персональных данных.

Для повышения уровня информационной безопасности в Самарской области проводится регулярное обучение и консультации сотрудников по вопросам соблюдения законодательства о персональных данных и внутренних регламентов при участии Роском-

надзора по Самарской области. Важное значение имеет внедрение процедур по контролю доступа к персональным данным, регламентов реагирования на инциденты несанкционированного доступа и ведение журналов обработки персональных данных.

Кроме того, Роскомнадзор проводит информационно-просветительные кампании среди граждан и государственных служащих по вопросам защиты данных, освещая лучшие практики и инструменты обеспечения безопасности.

По данным регионального управления за 2024–2025 годы в Самарской области зарегистрировано:

1. Общая нагрузка на информационную безопасность: более 250 случаев потенциальных инцидентов, из них около 70 подтвержденных случаев утечек персональных данных;
2. Типы угроз: внутренние нарушения (например, неправильное управление правами доступа), внешние кибератаки, сбои в системах шифрования;
3. Источники утечек: в 60% случаев – человеческий фактор, в 25% – внутренние сбои, 15% – внешние киберугрозы.

Через систематический мониторинг и внедрение систем автоматической реакции удалось снизить количество повторных утечек на 35%.

Таким образом, за последние годы в Самарской области сформировалась развитая система защиты персональных данных. В 2024–2025 годах реализуемые меры способствовали существенному снижению количества неправомерного доступа к системам, содержащим персональные данные, и повышению уровня безопасности государственных информационных систем, что подтверждается статистическими данными и контрольными проверками Роскомнадзора по Самарской области⁸.

Тем не менее, остаются проблемы, связанные с развитием технологий и роста объемов данных. В дальнейшем необходимо продолжить интеграцию инновационных решений, укреплять нормативную базу и расширять сотрудничество с Роскомнадзором для обеспечения информационной безопасности и доверия граждан к цифровым сервисам.

¹ Датий В.Р. Обеспечение защиты персональных данных при осуществлении публичных функций / В.Р. Датий // Публично-правовое регулирование общественных отношений – 2025 – № 4 Том 10. – С. 168-178.

² Новиков П.А. Современные вызовы в обеспечении защиты персональных данных работников // Юридические исследования. – 2025 – №3 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-vyzovy-v-obespechenii-zaschity-personalnyh-dannyh-rabotnikov> (дата обращения: 12.05.2026).

³ Попов Е.В. Проблемы и практики защиты персональных данных в сети / Е.В. Попов // Экспресс-информация: цифровая экономика – 2024 – URL: <https://issek.hse.ru/news/961635341.html> (дата обращения 12.04.26). – Текст: электронный.

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2015 г. № 683 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Режим доступа - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/40391>.

⁵ Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006. // Собрание законодательства РФ, 2006, № 31, ст. 3448.

⁶ Развитие Цифровой экономики в России. Программа до 2035 года. / <http://spkurdyumov.ru>. Режим доступа: URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf>.

⁷ Официальный сайт Правительства Самарской области: URL: <https://www.samregion.ru/> (дата обращения 12.04.26). – Текст: электронный.

⁸ Официальный сайт Роскомнадзора: URL: <https://63.rkn.gov.ru/> (дата обращения 12.04.26). – Текст: электронный.

MODERN PRACTICES OF PERSONAL DATA PROTECTION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF THE SAMARA REGION

© 2026 Lygina Arina Vadimovna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: avbalanovskaya@gmail.com

Keywords: personal data, information protection, information security, digitalization.

The article provides an analysis of modern practices for ensuring the protection of personal data in the public administration system of the Samara Region. It examines technical, organizational, and regulatory measures, as well as the role of Roskomnadzor in protecting personal data. The article analyzes the implementation of new technologies and the increased control by Roskomnadzor. It focuses on the current challenges of digitalization and the problems associated with the growing volume of data processing.

* Scientific adviser – **Repina Evgeniya Gennadiyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ «СПОРТ РОССИИ» В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОГО СПОРТА НА ТЕРРИТОРИИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Поверенов Герман Альбертович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: gerapov@mail.ru

Ключевые слова: молодежный спорт, государственная программа «Спорт России», национальный проект, Самарская область, спортивная инфраструктура, школьные спортивные клубы, вовлеченность молодежи.

В статье исследуются приоритетные векторы реализации государственной программы «Спорт России» как ключевого инструментария стимулирования молодежного спорта в Российской Федерации на примере Самарской области. Выявлены ключевые барьеры развития молодежного спорта: диспропорции в инфраструктурной обеспеченности муниципалитетов, дефицит тренерско-преподавательских кадров, падение мотивационных установок подростков.

Самарская область стабильно входит в число субъектов-лидеров Российской Федерации по развитию физической культуры и активного массового прикладного спорта. Согласно официальным материалам Министерства спорта Российской Федерации, по итогам 2024 года регион занимал 9-е место в Национальном рейтинге субъектов РФ по индексу качества жизни, что во многом объясняется модернизацией спортивной инфраструктуры и широкой доступностью фитнес-услуг для населения⁷. Тем не менее, при высоких интегральных показателях сохраняются проблемы, касающиеся территориальных диспропорций в обеспеченности объектами спорта, дефицита квалифицированного тренерско-педагогического состава и слабой мотивации подростков к регулярным занятиям в возрастной группе 14–18 лет⁶.

Государственная программа «Спорт России», стартовавшая в 2025 году, является интегрированным стратегическим актом, консолидирующим инициативы по продвижению массовой физкультурной активности, олимпийского спорта высших достижений, параспортивного направления, а также инфраструктурные кластеры. В блоке молодежного спорта документ фокусируется на решении приоритетных задач: создании современных условий для уроков физкультуры и секционной деятельности в школах, расширении сети школьных спортивных клубов, обновлении материально-технической базы ДЮСШ, организации физкультурно-оздоровительных фестивалей для детей и молодежи, а также совершенствовании системы повышения квалификации тренерского резерва, работающего с юными спортсменами.

Самарская область, располагая мощным индустриальным потенциалом, высокой демографической плотностью и серьезным человеческим капиталом, выступает одним из

* Научный руководитель – **Коробейникова Елена Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

флагманских субъектов Приволжского федерального округа в сфере развития массовой физической культуры и спорта. Согласно материалам проекта Стратегии социально-экономического развития Самарской области, до 2036 года (далее – Стратегия – 2036), удельный вес жителей, регулярно практикующих физкультуру и спорт, по итогам 2024 года достиг 59,7 %, что превышает среднероссийский уровень, однако пока не выходит на целевые 70 %, зафиксированные на 2030 год. Стратегия-2036 ставит задачу поднять показатель до 70 % к 2030-му и удерживать его на достигнутой отметке до 2036-го года⁸.

Ключевым индикатором прогресса системы молодежного спорта считается удельная доля несовершеннолетних, стабильно вовлеченных в занятия физической культурой и различными видами спорта². Стратегия-2036 фиксирует целевой показатель 88 % к 2030-му году. Для его достижения на региональном уровне реализуется многоуровневая программа, охватывающая формирование школьных спортивно-оздоровительных клубов, модернизацию детско-юношеских спортшкол, организацию массовых физкультурно-спортивных общественно-значимых фестивалей, а также возведение современной спортивной инфраструктуры. На начало 2026-го года в Самарской области функционировала разветвленная сеть физкультурно-спортивных организаций, объединяющая государственные и муниципальные учреждения, наряду с частными коммерческими фитнес-клубами и специализированными тренинг-центрами.

В рамках внедрения федеральной программы «Спорт России» и сопряженных региональных сегментов нацпроектов в Самарской области в 2018–2024 годах велись строительство и модернизация приоритетной материально-технической базы массового и профессионального спорта. Сданы: высококатегорийный футбольный стадион «Солидарность Самара Арена» на 45 тыс. трибунных мест, ставший ареной матчей ЧМ-2018; современный ледовый дворец спорта; многофункциональный крытый футбольно-атлетический манеж и физкультурно-оздоровительный комплекс в Самаре; специализированный легкоатлетический манеж в Тольятти; сертифицированная лыжероллерная трасса спортшколы «Чайка» в муниципальном районе Волжский. Новая спортивная инфраструктура обеспечила регулярную физкультурную активность 59,7 % жителей региона (2024 г.) и позволила размещать крупнейшие всероссийские и международные турниры, фестивали ГТО и тренировочные сборы⁶.

Инфраструктурные трансформации затронули также муниципалитеты Самарского региона. В операционном контуре федеральной программы «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)» на территории области интенсивно возводятся и модернизируются физкультурно-спортивные объекты шаговой доступности: ФОКи, интеллектуальные воркаут-площадки, быстровозводимые модульные залы. Указанный формат реализации совпадает с поручением Президента Российской Федерации о ежегодном вводе минимум трехсот пятидесяти спортивных сооружений в субъектах РФ, включая малые города и сельские поселения.

Бюджетное обеспечение прогрессивного молодежного спорта Самарской области формируется посредством ассигнований федеральной и региональной казны, дополняемых привлеченными внебюджетными, то есть частными и спонсорскими, ресурсами. Через региональные компоненты нацпроектов и профильной федеральной госпрограммы «Спорт России» область привлекает субсидии, направленные на возведение спортивных комплексов и модернизацию арен, закуп техники и инвентаря, организацию физкультурно-массовых фестивалей³. Документ «Стратегия-2036» фиксирует индикаторы ввода эксплу-

атационных спортивных сооружений и увеличения площадок для систематических занятий физкультурой и спортом, что дает возможность моделировать поступательное и долгосрочное развитие региональной спортивной инфраструктуры.

Несмотря на накопленный прогресс, в сфере детско-юношеского спорта Самарской области по-прежнему фиксируется ряд дисфункций и кадрового дефицита, требующих комплексного вмешательства. Ключевой, наиболее весомой, проблемой остаются территориальные диспропорции в обеспеченности спортивной инфраструктурой между муниципальными образованиями региона. Локализация современных спортивных объектов в агломерациях Самары, Тольятти, Сызрани формирует неравенство доступа к качественным спортивным услугам для молодежи, проживающей в малых городах и сельских поселениях. Наиболее остро вопрос проявляется в южных и восточных муниципальных районах, где показатели обеспеченности сооружениями заметно ниже среднеобластных ориентиров.

Второй существенной проблемой выступает кадровый голод. Хотя совокупный уровень профессиональной компетентности специалистов сферы физической культуры и спорта в регионе остается высоким, в детско-юношеских спортивных школах и школьных спортивных клубах фиксируется недокомплектация тренерско-преподавательского состава, особенно по легкой атлетике, плаванию, спортивной гимнастике и неолимпийским дисциплинам. Корни дефицита заключены в неконкурентоспособном фонде оплаты труда тренеров муниципальных бюджетных учреждений, сверхнормативной педагогической нагрузке (совмещении ставок в нескольких организациях) и непрерывной миграции квалифицированных специалистов в частный сектор, где материальные и карьерные перспективы куда более привлекательны.

Третьей проблемой остается недостаточная вовлеченность детей с ОВЗ и детей-инвалидов в регулярную физкультурно-спортивную деятельность, что тормозит процессы медико-социальной реабилитации. Стратегия-2036 закрепляет цель: увеличить долю граждан с ОВЗ и инвалидов, регулярно занимающихся физической культурой и спортом, до 20 % от общей численности к 2030 году. Для достижения показателя необходимо расширять адаптивную спортивную инфраструктуру, готовить квалифицированные кадры АФК, внедрять инклюзивные модели организации активности и создавать безбарьерную физкультурно-спортивную среду во всех пространствах.

Перспективное укрепление системы молодежного спорта Самарской области предполагает интеграцию межведомственных программ, расширение инфраструктуры школьных спортивных объединений, обновление спортивно-сооруженческой базы, совершенствование тренерско-педагогических кадров и регламентацию соревновательного календаря⁵. Лишь синергия обозначенных направлений способна гарантировать достижение приоритетных индикаторов государственной стратегии, долгосрочное и устойчивое функционирование отрасли, а также формирование здорового, физически подготовленного, граждански активного и социально ответственного юного контингента молодежного сектора региона.

¹ Зимин, В.А. Государственная молодежная политика в современной России, ее реализация / В.А. Зимин. – Самара: ООО "Научно-технический центр", 2023. – 135 с. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54167011> (дата обращения: 24.04.2026).

² Михеев, Д. С. Физическая культура и спорт в парадигме государственной молодежной политики России: правовые концепты / Д. С. Михеев, П. Д. Михеева // Вестник Российского университета кооперации. – 2025. – № 3(61). – С. 103-109 (дата обращения: 24.04.2026).

³ Герцен, С.М. Формирование национальной идентичности в системе ценностных ориентаций молодежи в условиях популяризации спорта в России / С. М. Герцен, Н. Ю. Ожигбесова, О. А. Бабич, И. С. Парахина // Мир науки. Педагогика и психология. – 2022. – Т. 10. – № 4. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/46PDMN422.pdf> (дата обращения: 24.04.2026).

⁴ Национальный мейнстрим-проект центра спорта как прогрессивный контент потенциала системного развития физической культуры в России / И. Ю. Пугачев, П. В. Родичкин, А. М. Фокин, А. С. Яцковец // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. – 2025. – Т. 20, № 1. – С. 334-338 (дата обращения: 24.04.2026).

⁵ Максимов, А. Ю. Национальные проекты как инструмент для опережающего социально-экономического развития России: анализ проблем / А. Ю. Максимов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – № 94. – С. 121-132 (дата обращения: 24.04.2026).

⁶ Единый методический информационный ресурс – URL: <https://emir.gov.ru/map/ssrf> (дата обращения: 24.04.2026).

⁷ Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области. – URL: <https://economy.samregion.ru/press-center/sobytiya/samarskaya-oblast-vos385/?ysclid=mpi69odfxi75154551> (дата обращения: 24.04.2026).

⁸ Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2036 года. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/a45d411f948a25cefab2c932443ee0ed/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_samarskoy_oblasti_na_period_do_2036_goda_samara_450.pdf?ysclid=mpi6djd8ov181572588 (дата обращения: 24.04.2026)

IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL PROJECT "SPORT IN RUSSIA" IN THE CONTEXT OF YOUTH SPORTS DEVELOPMENT IN THE SAMARA REGION

© 2026 Poverenov German Albertovich*

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: gerapov@mail.ru

Keywords: youth sports, state program "Sport in Russia", national project, Samara Region, sports infrastructure, school sports clubs, youth involvement.

The article examines the priority vectors for implementing the state program "Sport in Russia" as a key tool for stimulating youth sports in the Russian Federation, using the Samara Region as an example. The key barriers to the development of youth sports are identified: disparities in the infrastructural provision of municipalities, a shortage of coaching and teaching staff, and a decline in the motivational attitudes of adolescents.

* Scientific adviser – **Korobeynikova Elena Vladimirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

УПРАВЛЕНИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ: ПОДХОДЫ К ФИНАНСОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

© 2026 Харитонов Даниил Максимович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: dm.haritonov@mail.ru

Ключевые слова: здравоохранение, управление здравоохранением, финансирование здравоохранения, модели здравоохранения, обязательное медицинское страхование, стратегическая закупка медицинской помощи, государственное регулирование, солидарные пулы риска, прямые платежи населения.

В статье исследуются мировой опыт управления здравоохранением и подходы к его финансовому обеспечению. На основе сопоставления моделей Великобритании, Германии, Нидерландов, Японии, США, Руанды и Российской Федерации показано, что в современной практике практически отсутствуют «чистые» бюджетные или страховые системы здравоохранения. Сделан вывод о необходимости сочетания централизованных стандартов с децентрализованной адаптацией системы к территориальным потребностям.

Современная международная повестка здравоохранения показывает дефицит удачных сочетаний управления и финансового обеспечения оказания медицинской помощи.

Сопоставление страновых моделей позволяет сделать главный вывод: в мире почти не осталось «чистых» моделей здравоохранения.

Бюджетные системы активно используют страховые и инструменты добровольного страхования. Страховые системы, напротив, в существенной степени опираются на бюджетные трансферты.

Смешанные модели либо становятся регулируемыми и универсальными, либо переходят к дорогостоящей фрагментации. Таким образом, реальная линия раздела проходит между системами с крупным солидарным пулом, низкой долей прямых платежей, с одной стороны, и системами с раздробленными пулами, высокой ролью платежей домохозяйств и слабой координацией с другой. Такой вывод следует из сопоставления ВОЗ, обзоров OECD и World Bank, а также страновых профилей Великобритании, Германии, Нидерландов, Японии, США и Руанды².

Государственные модели обычно сильнее в выравнивании доступа и кризисной мобилизации ресурсов, но уязвимы к бюджетной экономии, дефициту кадров и накоплению очередей.

Страховые модели чаще обеспечивают более устойчивую связь между взносами и правами на услуги, однако склонны к институциональной сегментации, сложной корпоративной архитектуре и слабой интеграции амбулаторного и стационарного звена.

* Научный руководитель – **Репина Евгения Геннадьевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Смешанные модели дают наилучшие результаты лишь тогда, когда государство жестко регулирует пакет услуг, риск-коррекцию, доплаты, цены и маршрутизацию пациента. Так как без сильного регуляторного вмешательства они становятся дорогими и социально неравными.

По мнению Всемирного банка, наиболее надежная международная формула модели здравоохранения сегодня состоит из пяти элементов:

- преобладание публично организованного prepaid финансирования;
- преобладание крупных объединенных пулов риска (во избежание практического мирового отсутствия достаточного финансирования во время пандемии COVID-19),
- стратегическая закупка помощи (ориентация на проактивную модель финансирования, предполагающую оплату медицинской помощи с учетом национальных приоритетов)
- защита населения от прямых платежей за первичную помощь и медикаменты,
- четкое нормативное распределение полномочий между государственным центром принятия решения (например, министерство здравоохранения Российской Федерации) и регионами¹.

Именно такая комбинация, дает наилучшие шансы совместить доступность, качество и фискальную устойчивость модели здравоохранения.

Всемирная организация здравоохранения (далее – ВОЗ) определяет государственное управление здравоохранением как совокупность процессов, структур и институтов, обеспечивающих стратегические рамки, надзор, регулирование, систему стимулов и подотчетность.

Таким образом, международный подход к управлению здравоохранением можно представить в следующей интерпретации. Государственное управление здравоохранением – механизм, который превращает собранные (в частности, накопленные в резервах и т.д.) деньги либо в доступную и качественную помощь, либо в институциональные потери. Поэтому в международной практике важен не только источник средств, но и уровень, на котором принимаются ключевые решения: кто задает пакет услуг (аналог в Российской Федерации – базовая программа ОМС), кто планирует мощности, кто оплачивает помощь и кто несет политическую ответственность за результат.

В целях рационального изучения мировых практик необходимо проведение анализа практик разных стран для оценки подходов к государственному управлению здравоохранением.

Отбор страновых кейсов произведен не принципу «лучших практик», а принципу репрезентативности институциональных типов. Великобритания рассматривается как классический налоговый (бюджетный) контур. Германия и Япония – как варианты обязательного социального (медицинского) страхования с сильной ролью солидарности и регулируемого ценообразования медицинской помощи. Нидерланды – как пример регулируемой смешанной модели с универсальным охватом. США – как пример высокочрезвычайного и институционально фрагментированного гибрида. Руанда – как показательный случай для стран с более ограниченными ресурсами, где значимы внешняя поддержка, частичное добровольное страхование (community-based insurance).

Аналитическое сравнение выбранных стран, как представителей разных моделей финансирования и управления здравоохранением, представлена в таблице.

Аналитическое сравнение моделей здравоохранения разных стран

Страна	Базовая модель	Основной источник финансирования	Роль государства	Сильная сторона	Уязвимость модели
1	2	3	4	5	6
Великобритания	Национальная служба здравоохранения	Налоги	Государство выступает главным организатором, плательщиком и регулятором	Единый публичный контур управления и низкие прямые платежи населения	Очереди и зависимость качества помощи от бюджетной обеспеченности
Германия	Социальное медицинское страхование	Страховые взносы	Значительная роль принадлежит страховым кассам и профессиональному самоуправлению	Устойчивое финансирование и широкий гарантированный пакет	Фрагментация между секторами помощи и сложность координации
Нидерланды	Регулируемая страховая конкуренция	Страховые взносы	Государство устанавливает правила, страховые компании закупают помощь у поставщиков	Развитая контрактная модель и ориентация на качество	Высокая институциональная сложность и рост нагрузки на долгосрочный уход
Япония	Обязательное общественное страхование	Страховые взносы, бюджетное софинансирование, соплатежи	Государство централизованно регулирует тарифы и условия оказания помощи	Жесткий контроль цен при сохранении всеобщего охвата	Старение населения и слабая маршрутизация пациента
США	Фрагментированная смешанная модель	Частное страхование, Medicare, Medicaid, личные расходы	Государство регулирует отдельные сегменты, но единого контура нет	Высокий технологический и инновационный потенциал	Высокая стоимость, неравномерный доступ и административная раздробленность
Руанда	Модель всеобщего охвата через общественное страхование	Community-based health insurance, бюджетные субсидии, донорское финансирование	Государство активно координирует первичное звено и страховое покрытие	Последовательная ориентация на первичную помощь при ограниченных ресурсах	Зависимость от субсидий и внешней финансовой поддержки

1	2	3	4	5	6
Российская Федерация	Бюджетно-страховая модель	Страховые взносы, бюджеты разных уровней, личные расходы населения	Государство сохраняет ведущую роль в регулировании, планировании и финансировании	Широкие формальные гарантии и единая нормативная рамка	Региональная неоднородность и ограниченная результативность закупочной функции

Сопоставление Великобритании, Германии, Нидерландов, Японии, США, Руанды и Российской Федерации показывает, что различия между моделями проходят не столько по схеме «налоги - страхования». Ключевые различия связаны с тем, насколько закупщик (в разных моделях: непосредственно государство, страховые компании (организации, кассы)) способен реально формировать поведение поставщика (медицинской организации) через контракт, тариф, маршрутизацию и контроль качества. Там, где охват обязательного пакета помощи определен централизованно, а закупка не сводится к пассивному возмещению счета, система обычно сочетает более устойчивую финансовую защиту с лучшей управляемостью. Реализация данных критериев является наиболее эффективной у модели Нидерландов и Германии, так как данные модели представляют наиболее проработанные страховые конструкции, Великобритания и Япония – наиболее институционально цельные версии универсализма, США – наиболее дорогой и наименее эквити-ориентированный вариант фрагментированного финансирования, Руанда – ресурсно ограниченную, но административно последовательную модель, реализованную через первичное звено и СВНІ, а Россия – гибрид широких формальных гарантий, бюджетно-страхового финансирования и достаточно жесткого централизованного регулирования при пока неполной зрелости стратегической закупки медицинской помощи.

ВОЗ определяет управление (governance) здравоохранения как совокупность процессов, структур и институтов, обеспечивающих стратегические рамки, надзор, регулирование, систему стимулов и подотчетность. Уже из этого определения следует, что управление – механизм, который превращает собранные деньги (налоги, страховые взносы и т.д.) либо в доступную и качественную помощь, либо в институциональные потери. Поэтому в международной практике важен не только источник средств, но и уровень, на котором принимаются ключевые решения: кто задает пакет услуг для закупки, кто планирует мощностно, кто оплачивает помощь и кто несет политическую ответственность за результат.

Европейская обсерватория подчеркивает, что децентрализация может повышать техническую и аллокационную эффективность, усиливать подотчетность и стимулировать инновации, поскольку субнациональные (региональные) власти лучше знают локальные потребности. Но те же источники показывают и обратную сторону: национальная политика, стратегия качества, агентства оценки технологий, единые правила доступа и покрытия должны оставаться централизованными, иначе система фрагментируется, а неравенство между территориями становится институциональным. Таким образом, успешные системы децентрализуют качество и доступность закупки медицинской помощи.

Налоговая, или государственная, модель наиболее отчетливо представлена в странах типа NHS. Британский пример показывает ее базовую логику: медицинская помощь предоставляется по клинической потребности, а не по платежеспособности; доля публичного финансирования остается высокой – около 80% совокупных расходов; прямые платежи населения минимальны. Одновременно британский опыт демонстрирует и ключевую уязвимость такой модели: при длительном расхождении между потребностью и бюджетным ростом возникают дефицит кадров, недостаток инфраструктуры и очереди, что особенно заметно в периоды посткризисной экономики.

Страховая модель в ее европейском варианте опирается не на рынок в узком смысле, а на институционализированную солидарность. Германия сохраняет обязательное страхование, в котором около 89% населения охвачено системой statutory health insurance, взносы определяются финансовыми возможностями застрахованных, а пакет льгот для участников SHI един; частное substitutive insurance охватывает около 11% населения. При этом Германия сочетает федерализм, самоуправление страховых касс и сильное нормативное ядро государства. Такая архитектура обеспечивает стабильность и широкий пакет гарантий, но создает сложную корпоративную среду и поддерживает секторные границы между амбулаторной и стационарной помощью, которые затем приходится преодолевать отдельными реформами.

Японская версия страховой модели имеет иную политическую структуру. Для всех жителей действует публичное медицинское страхование, а у работающего населения стандартные соплатежи составляют 30% расходов с системой ограничений и правилами снижения максимальной нагрузки. Таким образом, результативность Японской модели показывает, что страховая модель может быть весьма солидарной и относительно недорогой, если государство удерживает контроль над тарифообразованием и правилами закупки.

Смешанная модель требует более осторожного анализа, поскольку под одним названием скрываются разные государственные и политические конструкции. Опыт Нидерландов демонстрирует, что сочетание частных страховщиков и частных поставщиков не обязательно ведет к коммерциализации доступа система остается универалистской по результату. США показывают противоположный вариант: при 18,0% ВВП расходов на здравоохранение в 2024 году, \$15 474 на человека и высоком, но не всеобщем страховом охвате финансирование остается институционально сложным, а публичные и частные контуры сосуществуют без единого солидарного ядра и источника регулятивного права.

Мировой опыт в области управления здравоохранением показывает, что современная политика здравоохранения больше не может мыслиться как выбор между бюджетом и страхованием в чистом виде. Реальные различия проходят между крупными и раздробленными пулами, между стратегической и пассивной закупкой, между низкой и высокой ролью платежей пациентов, между формальной и фактической универсальностью.

Практический результат использования международного опыта раскрывает оптимальную стратегию для широкой группы стран в области государственного управления здравоохранением. Она заключается в укреплении публично организованного предоплаченного финансирования, сужении пространства прямых платежей, поддержании и развитии первичной амбулаторной (в том числе превентивной) помощи и лекарственном обеспечении как основы финансовой защиты, а так же в сочетании централизованных стандартов

с децентрализованной адаптацией и построении стратегической закупки на смешанных платежных механизмах.

¹ World Bank. Health Financing. – Текст: электронный. - URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/health/brief/health-financing> (дата обращения 23.05.2026).

² World Health Organization (2024). Global spending on health: emerging from the pandemic. World Health Organization. – Текст: электронный. - URL: <https://iris.who.int/items/412c1749-123a-4520-927d-6f076abf7f88> (дата обращения 20.04.2026).

³ World Health Organization. Health systems governance. – Текст: электронный. - URL: https://www.who.int/health-topics/health-systems-governance#tab=tab_1 (дата обращения 23.05.2026).

⁴ World Health Organization. Universal health coverage (UHC) – Текст: электронный. - URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-%28uhc%29> (дата обращения 23.05.2026).

⁵ Гнездилова, Э. А. Правовая политика управления и международное сотрудничество в сфере здравоохранения / Э. А. Гнездилова // Наука молодых - будущее России : сборник научных статей 8-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых, Курск, 12–13 декабря 2023 года. – Курск: Университетская книга, 2023. – С. 158-160. – EDN PVMSTQ.

HEALTHCARE MANAGEMENT: APPROACHES TO FINANCIAL SUPPORT

© 2026 Kharitonov Daniil Maksimovich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: dm.haritonov@mail.ru

Keywords: healthcare; healthcare management; healthcare financing; healthcare models; compulsory health insurance; strategic procurement of medical care; government regulation; solidarity risk pools; direct payments from the population.

The article examines the global experience of healthcare management and approaches to its financial support. Based on a comparison of the models of the United Kingdom, Germany, the Netherlands, Japan, the United States, Rwanda, and the Russian Federation, it is shown that there are almost no "pure" budgetary or insurance healthcare systems in modern practice. The article concludes that it is necessary to combine centralized standards with decentralized adaptation of the system to territorial needs.

* Scientific adviser – **Repina Evgeniya Gennadiyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ

УДК 338

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА В КОНЦЕПЦИИ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

© 2026 Беляева Галина Игоревна

старший преподаватель

Самарский государственный технический университет

E-mail: belyaeva.gi@mail.ru

Ключевые слова: региональная экономика, устойчивое развитие, концепция человекоцентричности, экосистема региона, экономический рост.

В статье изучен генезис подходов к устойчивому развитию региона. Формирование концепции человекоцентричности региона направлено на достижение устойчивого экономического роста и развитие экосистемы региона.

В последние десятилетия концептуальное содержание категории «устойчивое развитие» претерпело значительную трансформацию, обусловленную необходимостью адаптации региональных социально-экономических систем к глобальным вызовам современности. На начальных этапах формирования этой парадигмы приоритет отдавался достижению равновесия между экономическим ростом и экологической безопасностью. Однако в современных научных исследованиях акцент смещается к человекоцентричности, где регион перестает восприниматься исключительно как статичная административно-территориальная единица или пассивный объект государственного управления.

Эволюция научной мысли усложнила понимание регионального развития, обогатив его человекоориентированными аспектами. В этом контексте устойчивое развитие трактуется как способность региона сохранять и повышать качество жизни нынешних поколений, не подрывая возможностей будущих, с особым упором на субъектное благополучие индивида. Человекоцентричность в контексте устойчивого развития региона характеризует триединство социальной, экономической и экологической сфер, взаимодействие которых посредством цифровых технологий создает благоприятные условия для реализации человеческого потенциала в условиях сбалансированного гармоничного развития региона¹.

В этой связи цель статьи – уточнить авторский подход к устойчивому развитию экосистемы региона с позиции человекоцентричности.

Социально-экономическое развитие региона в настоящее время ориентировано на сбалансированное пространственное развитие и повышение качества жизни населения, что подтверждается стратегиями регионального развития и национальными целями, закрепленными в национальных проектах Российской Федерации². В рамках концепции че-

ловекоцентричности регион предстает как динамичная экосистема, где экономический рост выступает не самоцелью, а инструментом формирования качественной среды обитания. Инновации, цифровая трансформация и экологическая инфраструктура в этой модели направлены на обеспечение комфорта, раскрытие потенциала личности и накопление человеческого капитала.

Генезис теоретических подходов к роли человека в экономике региона представлен на рисунке 1, где наглядно представлен процесс перехода от роли человека как «ресурса системы» к современной роли «центра экосистемы региона».

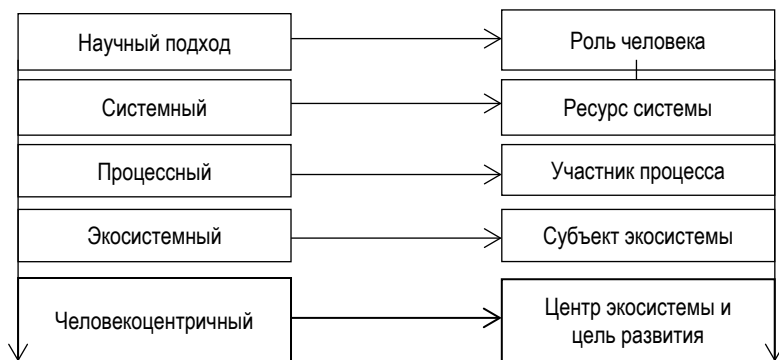


Рис. 1. Эволюция теоретических подходов к формированию региональной экономики и роли человека в ней

В системном подходе Клейнера Г.Б.³ регион – это система ресурсов, а человек в этой системе фактор производства, потребности которого формируются, нарастают и зависят от уровня развития этой системы. Идеи системного подхода в дальнейшем получили свое развитие в процессном подходе, последователи которого, такие как Журавлев, Чаадаев и другие⁴ наделили человека ролью управленца процесса с целью достижения поставленной задачи, экономического роста производства, развития региона и т.д.

Совершенствование механизмов управления регионом нашло отражение в экосистемном подходе⁵, при котором акцент сместился от строгого иерархичного управления к взаимосвязанному бесшовному влиянию подсистем региона на население, что послужило основой для предложения автором человекоцентричного подхода к развитию региона⁶.

Человекоцентричный подход смещает акцент с количественных индикаторов на качественные изменения в жизни населения, превращая регион в привлекательное пространство для жизни и приложения труда, накопления человеческого капитала, саморазвития человека.

Концепция человекоцентричности предполагает формирование модели человекоцентричной экономики, целью которой является достижение экономического роста и закрепления населения в регионе при создании благоприятных условий, что приведет к устойчивому и сбалансированному развитию. В экосистеме региона с точки зрения авторского человекоцентричного подхода главную роль в развитии экономики выполняет население ре-

гиона, как центральный субъект, принимающий и одновременно оказывающий влияние на окружающую среду.

Современный человекоцентричный этап знаменует качественный скачок в региональном развитии: стратегия региона синхронизируется с траекториями личностного роста индивидов. Нарращивание инвестиций в образование, цифровые компетенции и профессиональную подготовку в рамках этого подхода позволяет рассматривать регион не просто как субъект хозяйствования, а как экосистему, способную к самовоспроизводству и долгосрочной устойчивости за счет раскрытия потенциала каждого участника. В результате формируется замкнутый цикл, где развитие человека стимулирует экономический рост, а рост, в свою очередь, создает новые возможности для самореализации (рис. 2).

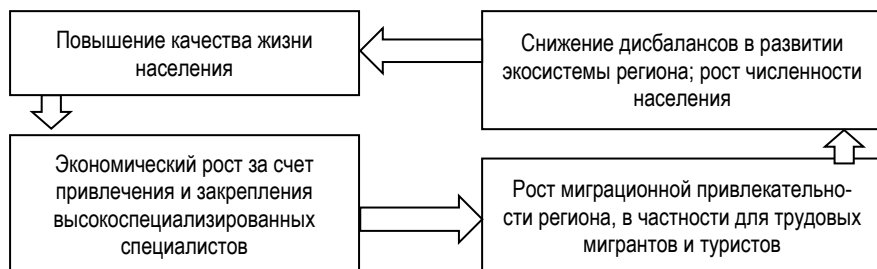


Рис. 2. Человекоцентричное развитие экосистемы региона

Последовательное улучшение инфраструктуры региона, создание благоприятных условий для жизни, модернизация таких жизненно важных сфер, как здравоохранение, образование, культура и спорт – в совокупности оказывают взаимное влияние как друг на друга (при развитии одной сферы развивается и другая), так и на качество жизни человека. Любая сфера экосистемы региона оказывает влияние на население, при этом улучшение одной из сфер влечет положительные изменения и других сфер.

Задачи человекоцентричного подхода направлены на улучшения ключевых сфер и находят прямое отражение в национальных целях и стратегиях развития Российской Федерации как на федеральном, так и на региональном уровнях, включая приоритетные национальные проекты, ориентированные на развитие и накопление человеческого капитала:

- создание благоустроенной инфраструктуры региона для возможности населением удовлетворения базовых потребностей (ЖКУ, транспорт, экология);
- повышение доступности получения качественных услуг, позволяющих улучшить качество жизни человека и нарастить человеческий капитал через модернизацию на основе человекоцентричного подхода таких сфер, как образование, здравоохранение, культура, спорт с целью возможности достойного трудоустройства и самореализации человека;
- расширение цифровой доступности и адаптивности региона к изменениям, требующих как технического переоснащения инфраструктуры региона, но и осознания населением безопасности предоставляемых цифровых услуг.

В более раннем исследовании автором уже было предложено определение «чело-
векоцентричной региональной экономики» как «совокупности региональных подсистем: эко-

номической, социальной, экологической, цифровой, взаимодействие элементов которых образует экосистему региона, позволяющую наиболее полно использовать потенциал региона и удовлетворять потребности населения в непрерывном повышении уровня человеческого капитала и качества жизни»⁷.

Экосистема региона, подобно природе, отражает влияния окружающего пространства (инфраструктуры региона) на обитателей (население), а при сбалансированном развитии всех сфер экосистемы создаются качественные условия для развития и раскрытия потенциала его обитателей, т.е. населения. Сбалансированность выступает базисом формирования устойчивого развития, что позволит достичь главной задачи региона – устойчивого роста и наращивания человеческого капитала. Человекоцентричный подход, согласно мнению автора, также стимулирует миграционную и инвестиционную привлекательность региона, обеспечивая стабильное развитие в условиях быстроменяющейся внешней среды.

В отличие от рассмотренных подходов, предлагаемый подход к развитию экосистемы региона формирует ядро региональной экономики, представленное человеческим капиталом, развитие и накопление которого будет способствовать экономическому росту, а также снижению региональных дисбалансов, наличие которых отличает регионы друг от друга. Формирование комфортных региональных экосистем способно внести весомый вклад в создание сбалансированного пространственного континуума, обеспечивая воспроизводство человеческого капитала и благоприятную социально-экономическую среду. В этой среде экономические и социальные субъекты взаимодействуют с учетом их потребностей, интересов и мотивов, одновременно накапливая потенциал человеческого развития.

Подводя итог рассуждениям относительно устойчивого сбалансированного развития регионов на основе предложенного автором человекоцентричного подхода необходимо акцентировать внимание на отличии от существующих теоретических теорий и подходов (системного, процессного, экосистемного), требующих переосмысления роли человека в развитии экономики региона. Ключевая цель устойчивого развития региона в концепции человекоцентричности – это сбалансированный устойчивый экономический рост, при котором развитие подсистем происходит взаимозависимо и оказывает благотворное влияние на центральное звено региональной экосистемы – человека.

Эта цель предполагает переход от традиционных количественных метрик к комплексной оценке качественных изменений, где человек выступает не пассивным объектом управления, а активным созидателем территориального прогресса. Реализация человекоцентричной парадигмы требует координации усилий всех уровней власти, бизнеса и общества, что в итоге обеспечит не только внутреннюю устойчивость регионов, но и усиление конкурентных позиций страны в глобальной экономике.

¹ Динамическая синергия цифровой и «зеленой» экономик как путь к устойчивому развитию / Н. Н. Масюк, М. А. Бушуева, Ц. Ли, А. А. Богомолов // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 4. – С. 33-41. – DOI 10.24143/2073-5537-2024-4-33-41. – EDN XJINRM.

² Кузнецова, О. В. Стратегия пространственного развития России - 2030: новации и перспективные направления исследований / О. В. Кузнецова // Вестник Российской академии наук. – 2025. – № 2. – С. 12-21. – DOI 10.7868/S3034520025020023. – EDN AGYMXK.

³ Клейнер, Г. Б. Новая теория экономических систем и ее приложения / Г. Б. Клейнер // Журнал экономической теории. – 2010. – № 3. – С. 41-58. – EDN NXZQTD

⁴ Журавлев, Д. М. Моделирование процессов сложной социально-экономической системы при выборе стратегических приоритетов развития / Д. М. Журавлев, В. К. Чаадаев // Стратегирование: теория и практика. – 2023. – Т. 3, № 1(7). – С. 1-20. – DOI 10.21603/2782-2435-2023-3-1-1-20. – EDN QQPBAJ.

⁵ Татаркин, А. И. Регион как саморазвивающаяся социально-экономическая система: переход через кризис / А. И. Татаркин, С. В. Дорошенко // Экономика региона. – 2011. – № 1(25). – С. 15-23. – EDN NHZMYN.

⁶ Gamidullaeva, L. A. An Ecosystem Approach to Balanced Territorial Development / L. A. Gamidullaeva, E. S. Grosheva // Administrative consulting. – 2024. – No. 1(181). – P. 144-162. – DOI 10.22394/1726-1139-2024-1-144-162. – EDN LTFVEN

⁷ Хмелева Г.А., Беляева Г.И. Концепция человекоцентричности в региональной экономике // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 4. – DOI 10.18334/epp.15.4.122849.

HUMAN-CENTERED APPROACH TO REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

© 2026 Belyaeva Galina Igorevna

Senior lecturer

Samara State Technical University

E-mail: belyaeva.gi@mail.ru

Keywords: regional economy, sustainable development, the concept of human-centric, regional ecosystem, economic growth.

The article studied the genesis of approaches to the sustainable development of the region. The formation of the concept of human-centric region is aimed at achieving sustainable economic growth and the development of the region's ecosystem.

МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ОБЛАСТИ СПОРТА В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Косяков Юрий Геннадьевич*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: hjr07@rambler.ru

Ключевые слова: государственное стимулирование, физическая культура, субсидирование, спортивное развитие, национальный проект, муниципальная программа.

В статье представлен детальный анализ мер муниципального уровня, применяемых в Самарской области для развития спортивной сферы. Рассматриваются ключевые направления региональной политики: нормативно-правовая база, механизмы финансового обеспечения, модернизация спортивных объектов. Дана оценка результативности внедренных инструментов и определены перспективы дальнейшего роста отрасли. Полученные выводы могут послужить основой для корректировки государственной политики в рассматриваемой области.

Значимость спорта для современного социума трудно переоценить: именно он служит фундаментом для популяризации здорового образа жизни, укрепления общественного здоровья и успешной социализации граждан. Ежедневно миллионы людей на планете вовлечены в спортивную активность, придерживаются принципов здорового образа жизни (ЗОЖ) и участвуют в состязаниях. Более того, в наши дни физкультура и спорт оказывают заметное влияние на политический курс, межнациональные и государственные отношения, социально-экономическую сферу, а также участвуют в формировании модных тенденций, глобальных брендов и общезначимых ценностей¹.

Если обратиться к ситуации в Самарской области, то вектор развития спортивной индустрии здесь задают органы региональной власти, выбирающие наиболее эффективные инструменты для данной сферы. Приоритетное значение физической культуры и спорта закреплено в стратегии социально-экономического развития городского округа Самара². Деятельность Администрации г.о. Самара в этом направлении регламентируется Постановлением от 15.12.2025 № 1394, которым утверждена муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городском округе Самара» на период 2026–2030 гг. Спорт призван решать важнейшую задачу – обеспечение всех категорий граждан возможностями для занятий массовым спортом, рост обеспеченности объектами спортивной инфраструктуры, подготовка резерва, формирование у населения запроса на здоровый образ жизни, а также вовлечение несовершеннолетних в систематические тренировки, что помогает отвлечь подростков от асоциального поведения³.

Указанная программа включает шесть ключевых задач, направленных на реализацию спортивного потенциала территории г.о. Самара:

* Научный руководитель – **Полянская Наталья Вадимовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

1. Развитие спортивной инфраструктуры.
2. Укрепление материально-технической базы муниципальных организаций.
3. Стимулирование массового спорта на территории города.
4. Обеспечение функционирования и совершенствование работы муниципальных спортивных учреждений.
5. Поиск и поддержка талантливых спортсменов.
6. Присвоение спортивных разрядов и квалификационных категорий судейским кадрам.

Общий объем бюджетного финансирования программы составляет 7 348 670,2 тыс. рублей.

Кроме того, на региональном уровне действует программа «Мастер спорта» (утверждена постановлением Правительства Самарской области от 20.09.2024 № 692), рассчитанная до 2030 года и с перспективой до 2036-го. По состоянию на 1 января 2025 года численность обучающихся, имеющих спортивные разряды и звания, достигла 5 436 человек, что составляет 33,7% от общего числа занимающихся в учреждениях допобразования спортивной направленности. В их структуре:

- 75,5% (4 104 чел.) – юношеские разряды;
- 11% (598 чел.) – первый разряд;
- 11,4% (618 чел.) – кандидаты в мастера спорта;
- 1,9% (102 чел.) – мастера спорта России;
- 0,1% (6 чел.) – мастера спорта международного класса;
- 0,1% (8 чел.) – обладатели почетного звания «заслуженный мастер спорта России»⁴.

Одним из ключевых проектов в рамках социально-экономического развития Самары, нацеленных на формирование комфортной среды для физической активности всех возрастных и социальных групп и популяризацию массового спорта, выступает направление «Человеческий капитал». Его цель – гармоничное развитие личности и эффективное использование человеческого потенциала, обеспечивающее достойный уровень и качество жизни горожан. В таблице систематизированы целевые индикаторы этого приоритетного направления.

Создание и улучшение условий для занятий физической активностью для всех категорий и групп населения и популяризации массового спорта*

№	Наименование показателя	2023	2030	2036
1	Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в общей численности населения, %	57,7	70,0	75,0
2	Количество официальных муниципальных физкультурных и спортивных мероприятий на территории городского округа Самара, ед.	380	443	500
3	Уровень обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из их единовременной пропускной способности, %	28,9	31,2	32,1
4	Доля победителей и призеров на официальных всероссийских спортивных соревнованиях от общего количества занимающихся, %	5,55	5,75	6,05

* По данным официального сайта Администрации городского округа Самара. URL: <https://samadm.ru/upload/iblock/eea/95poi5pcf4g19p8gg0arkj88js74fnz/Prilozhenie-k-Resheniyu-31.pdf> (дата обращения 18.05.2026).

Приведенные данные свидетельствуют о планомерном развитии спортивной сферы в регионе, улучшении физических показателей населения и расширении инфраструктуры. Можно констатировать успешную реализацию регионального проекта: за несколько лет его действия ключевые индикаторы заметно выросли.

Существенным элементом региональной политики является поддержка молодых кадров. Согласно постановлению Правительства Самарской области от 24.12.2015 № 882, в бюджете заложены средства на единовременное пособие для молодого специалиста в сфере физкультуры и спорта. Основанием для назначения и предоставления единовременного пособия молодому специалисту является трудовой договор, заключенный между молодым специалистом и физкультурно-спортивной организацией, и трехсторонний договор, заключенный между молодым специалистом, физкультурно-спортивной организацией и министерством. Молодому специалисту, поступившему на работу в организацию, осуществляющую подготовку, расположенную на территории городского округа – 160 000 рублей; для трудоустроенных в муниципальном районе – 250 000 рублей.

Помимо этого, в Самаре создаются предпосылки для самореализации граждан через вовлечение в добровольческую (волонтерскую) деятельность. Структурные подразделения Администрации оказывают таким объединениям методическую, правовую и информационную поддержку. Ежегодно в организации и проведении официальных спортивных мероприятий городского округа участвуют свыше 1500 волонтеров.

Общий объем финансирования сферы физической культуры и спорта в 2024 году составил 14 890,5 млн рублей. Из них 12 852,2 млн рублей – бюджетные ассигнования, а 2 038,3 млн рублей – привлеченные внебюджетные средства⁵ (см. рисунок).



Рис. Финансовое обеспечение сферы физической культуры и спорта в 2024 году по направлениям расходов*

* По данным официального интернет-портала Минспорта России. URL: <https://emir.gov.ru/analytics/indicators/reports> (дата обращения: 19.05.2026)

Обобщая результаты исследования, можно утверждать, что государственная поддержка Самарской области в анализируемой сфере решает как общесоциальные проблемы, так и вопросы социальных гарантий для спортсменов, тренеров и спортивных школ, что в комплексе обеспечивает системный рост спортивной отрасли региона.

Дополнительный импульс развитию физкультуры и спорта в Самарской области придут: дальнейшее расширение спортивной инфраструктуры, укрепление материально-технической базы муниципальных учреждений, углубление работы с массовым спортом, совершенствование системы присвоения разрядов и судейских категорий, реализация программ, направленных на сохранение спортивного долголетия, и создание комфортных социально-бытовых условий для региональных спортсменов. Также необходимо регулярно актуализировать действующие программы с учетом запросов профессионального сообщества и векторов развития отдельных видов спорта. В 2026 году губернатор Вячеслав Федорищев дал поручение разработать стандарт школьных спортивных лиг и запустить их с 1 сентября.

¹ Термелева Екатерина Евгеньевна, Чернозубов Михаил Дмитриевич Основные проблемы региональной политики в области физической культуры и спорта (на примере Самарской области) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-regionalnoy-politiki-v-oblasti-fizicheskoy-kultury-i-sporta-na-primere-samarskoy-oblasti> (дата обращения: 18.05.2026).

² Головкова, А. С. Меры государственной поддержки в области физической культуры и спорта в Российской Федерации / А. С. Головкова, А. С. Лейбович // Физическое воспитание молодежи и студенческий спорт в современном обществе: проблемы и перспективы развития, подготовка спортивного резерва : Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции, Йошкар-Ола, 14 ноября 2025 года. – Йошкар-Ола: АНО ВО Межрегиональный открытый социальный институт, 2026. – С. 56-63. – EDN LWWWTI.

³ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения 18.05.2026).

⁴ Официальный сайт Администрации городского округа Самара <https://www.samadm.ru/docs/official-publication/57460/> (дата обращения 18.05.2026).

⁵ Сводный аналитический отчет. Самарской области за 2024 год // Единый методический информационный ресурс в области физической культуры, спорта и спортивной медицины: официальный интернет-портал Минспорта России [электронный ресурс]. URL: <https://emir.gov.ru/analytics/indicators/reports> (дата обращения: 19.05.2026).

STATE SUPPORT MEASURES IN THE FIELD OF SPORTS IN THE SAMARA REGION

© 2026 Kosyakov Yuri Gennadievich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: hjr07@rambler.ru

Keywords: government incentives, physical education, subsidies, sports development, national project, municipal program.

This paper presents a detailed analysis of municipal measures implemented in the Samara Region to develop sports. Key areas of regional policy are examined: the regulatory framework, financial support mechanisms, and the modernization of sports facilities. The effectiveness of the implemented tools is assessed and prospects for further growth in the industry are identified. The findings can serve as a basis for adjusting public policy in this area.

* Scientific adviser – **Polyanskova Natalya Vadimovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

НЕСОВЕРШЕНСТВО ЗАКУПОЧНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ КАК БАРЬЕР РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© 2026 Краснов Даниил Григорьевич

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Dany16377@yandex.ru

© 2026 Репина Евгения Геннадьевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: violet261181@mail.ru

Ключевые слова: конкурсные процедуры, медицинское оборудование, здравоохранение, извещение, территориальное распределение.

В статье рассматриваются системные сложности конкурсных процедур, обеспечивающих медицинские учреждения оборудованием, как барьер для развития системы здравоохранения. Представлены сведения о количестве извещений и отмененных закупок на территории Российской Федерации за 2025 год. Проведен анализ территориального распределения отмененных закупок по федеральным округам, а также рассмотрено влияние роста финансирования национальных проектов на качество подготовки закупочной документации.

В настоящее время любое лечебное учреждение различного профиля, осуществляющее закупку оборудования или медицинских изделий за счет средств фонда обязательного медицинского страхования или субсидий из федерального бюджета, обязано учитывать положения статьи 15 Федерального закона № 44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»¹ и осуществлять свою деятельность по обеспечению учреждения необходимыми товарами в соответствии с законом № 44-ФЗ.

Так, согласно Единому информационному пространству всей сферы государственных закупок за 2025 год медицинскими организациями различного профиля из 8 федеральных округов РФ было опубликовано 721 000 извещений об осуществлении закупки медицинского оборудования и прочих медицинских изделий. Для детализации предоставленной выше информации предоставлен рисунок 1.

Ключевым фактором при осуществлении медицинской организацией деятельности, направленной на материально-техническое обеспечение, является составление описания закупаемого товара.

Во исполнении статьи 33 Федерального закона № 44-ФЗ¹ описание объекта закупки должно обладать исчерпывающими и достоверными сведениями, а пакет документов о закупке должен быть сформирован таким образом, чтобы не обладал ограничением количества участников закупки.

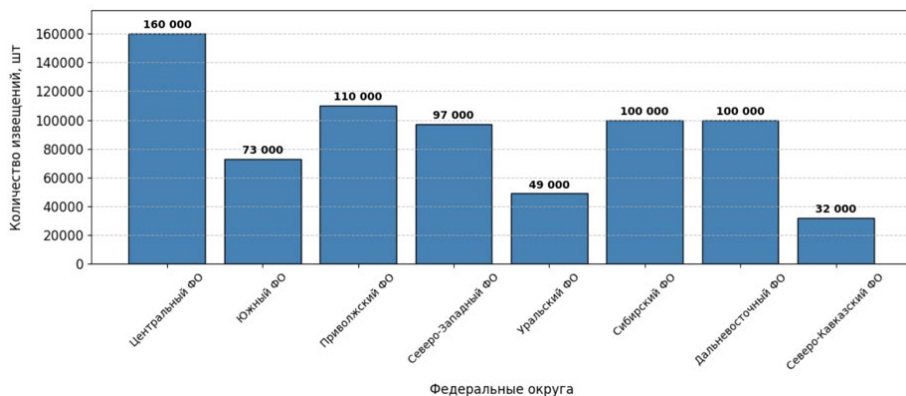


Рис. 1. Количество извещений о закупке медицинского оборудования и прочих медицинских изделий в РФ за 2025 г.*

* По данным общедоступной части Единого информационного пространства всей сферы государственных закупок. URL: <https://hf.ru/link95f9f> (дата обращения: 15.05.2026).

Федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий контроль за честной конкуренцией на рынке обозначает в своем письме от 21 марта 2025 г. № 28/26176/25 «О рассмотрении обращения»² это требование, указывая, что объект закупки должен быть сформирован таким образом, чтобы обеспечивал эквивалентные характеристики, позволяющие поставлять товар не менее чем двух торговых марок.

Если заказчик (медицинское учреждение) формирует требования, которым соответствует товар только единственного производителя, и не может представить доказательства наличия второго производителя, чья продукция отвечает тем же требованиям, это будет признано нарушением, ограничивающим конкуренцию, а извещение такой закупке будет отменено.

Руководствуясь общедоступной частью Единого информационного пространства всей сферы государственных закупок, за 2025 год медицинскими организациями различного профиля из 8 федеральных округов было отменено 19 127 извещений об осуществлении закупки медицинского оборудования и прочих медицинских изделий – как по собственному принятому решению, так и на основании постановления федеральной антимонопольной службы.

С целью наглядного предоставления упомянутой ранее информации сформирован рисунок 2, раскрывающий процентное соотношение отмененных извещений о закупке медицинского оборудования и прочих медицинских изделий к общему числу извещений соответствующих товаров по федеральным округам.

Следует отметить, что нарушение статьи 33 Федерального закона № 44-ФЗ¹, влечет административную ответственность для лиц, ответственных за закупку: по части 5 статьи 7.30 КоАП РФ³ предусмотрен штраф с размере до 10 000 рублей либо предупреждение; по части 6 статьи 7.30 КоАП РФ³ предусмотрен штраф в размере от 10 000 до 50 000 рублей.

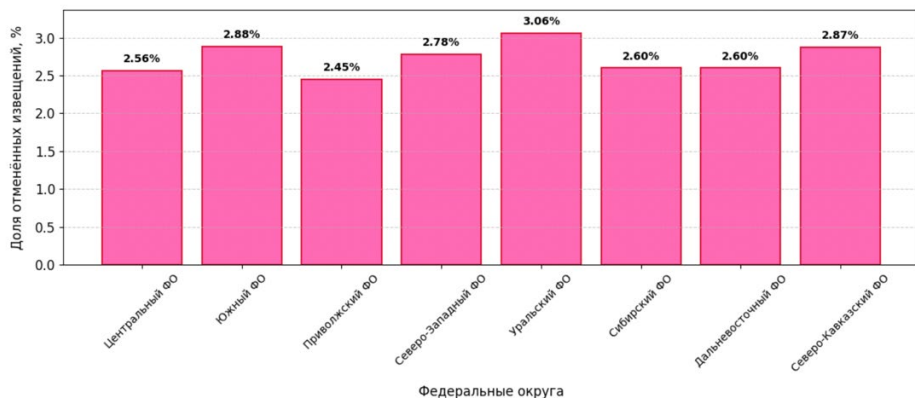


Рис. 2. Доля отмененных извещений о закупки медицинских изделий и прочих медицинских изделий в РФ, 2025 г.*

* По данным общедоступной части Единого информационного пространства всей сферы государственных закупок. URL: <https://hf.ru/link792f8> (дата обращения: 15.05.2026).

Указанные санкции несут как существенные финансовые издержки для медицинской организации, так и организационные – в частности, возникает необходимость повторного перезапуска извещения о закупке, что влечет за собой дополнительные временные и трудовые затраты.

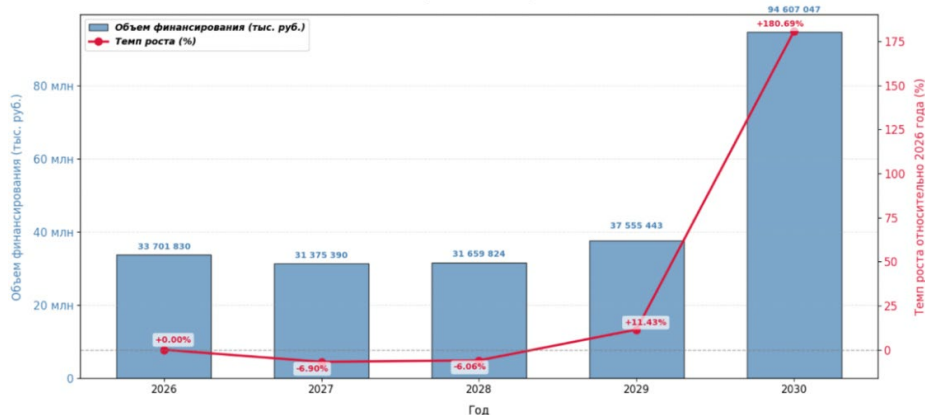


Рис. 3. Объем финансирования мероприятий в рамках федеральных проектов национальных проектов «Продолжительная и активная жизнь», «Семья» по оснащению, переоснащению и дооснащению медицинских организаций оборудованием и прочими медицинскими изделиями по годам (2026-2030 гг.)*

* По данным паспортов соответствующих федеральных проектов^{4,5,6,7}

Существенную дополнительную нагрузку на специалистов по закупке медицинского оборудования также оказывает необходимость реализации мероприятий национальных проектов, в частности «Продолжительная и активная жизнь» и «Семья». Помимо проведения закупок для обеспечения собственных нужд больницы, сотрудники профильных подразделений вынуждены осуществлять закупку оборудования также и в рамках указанных национальных проектов. При этом, как представлено на рисунке 3, бюджет на соответствующие статьи в национальных проектах демонстрирует устойчивую тенденцию к увеличению, что неизбежно приведет к дальнейшему росту объема закупочной деятельности и, как следствие, повышению вероятности отмены аукционных процедур, ввиду некорректной закупочной документации.

Таким образом, действующая система государственных закупок медицинского оборудования и изделий медицинского назначения, сталкивается с рядом системных сложностей: с одной стороны, правовое поле требует от заказчика безусловного соблюдения принципов конкурентности и объективности, что выражено необходимостью формирования описания объекта закупки под профиль двух производителей; с другой стороны, анализ данных открытой части Единого информационного пространства всей сферы государственных закупок за 2025 год выявил, что ввиду несоответствия ранее описанным требованиям возникновение неточностей в закупочной документации носит не единичный, а системный характер.

¹ О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 15.05.2026).

² О рассмотрении обращения: письмо Федеральной антимонопольной службы от 21.03.2025 № 28/26176/25 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_502172/ (дата обращения: 15.05.2026).

³ Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 02.05.2026) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 15.05.2026).

⁴ Паспорт федерального проекта «Борьба с сахарным диабетом»: утв. в составе национального проекта «Здравоохранение» / Правительство Российской Федерации. – Москва, 2024 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.05.2026).

⁵ Паспорт федерального проекта «Оптимальная для восстановления здоровья медицинская реабилитация»: утв. в составе национального проекта «Здравоохранение» / Правительство Российской Федерации. – Москва, 2024 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.05.2026).

⁶ Паспорт федерального проекта «Охрана материнства и детства»: утв. в составе национального проекта «Здравоохранение» / Правительство Российской Федерации. – Москва, 2024 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.05.2026).

⁷ Паспорт федерального проекта «Модернизация первичного звена здравоохранения Российской Федерации»: утв. в составе национального проекта «Здравоохранение» / Правительство Российской Федерации. – Москва, 2024 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 15.05.2026).

IMPERFECTIVE PROCUREMENT DOCUMENTATION AS A BARRIER TO HEALTHCARE SYSTEM DEVELOPMENT

© 2026 Krasnov Daniil Grigoryevich

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: Dany16377@yandex.ru

© 2026 Repina Evgeniya Gennadiyevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: violet261181@mail.ru

Keywords: competitive procedures, medical equipment, healthcare, notification, territorial distribution.

The article examines the systemic complexities of competitive procedures for providing medical institutions with equipment as a barrier to the development of the healthcare system. It presents data on the number of notifications and cancelled procurements in the Russian Federation for 2025. It also analyzes the territorial distribution of cancelled procurements across federal districts and examines the impact of increased funding for national projects on the quality of procurement documentation.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБОРОННЫЙ ЗАКАЗ КАК ОБЪЕКТ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

© 2026 Маликова Ирина Александровна*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: malikova-dsp@bk.ru

Ключевые слова: государственный оборонный заказ, объект бухгалтерского учета, нормативно-правовое регулирование учета, принципы учетной системы, стейкхолдеры, позаказное калькулирование, распределение косвенных расходов, себестоимость, финансовый результат.

В настоящее время предприятия, занятые выполнением государственного оборонного заказа (ГОЗ), обеспечивают приток финансирования на территорию субъекта и тем самым повышают устойчивость его развития. В статье обосновывается необходимость выделения ГОЗ в качестве самостоятельного объекта бухгалтерского учета. Проведен анализ многоуровневой системы нормативно-правового регулирования учета операций по ГОЗ. Автором с учетом информационных потребностей ключевых стейкхолдеров предложены принципы организации бухгалтерского учета, детализирован позаказный метод калькулирования себестоимости, обоснован выбор базы распределения косвенных расходов. Методические подходы к организации бухгалтерского учета в рамках выполнения ГОЗ способствуют прозрачности и достоверности формирования финансового результата предприятия-исполнителя.

Государственный оборонный заказ (ГОЗ) относится к числу наиболее значимых и строго регламентированных видов хозяйственной деятельности в России. Его специфика определяется особым правовым режимом, в котором пересекаются публично-правовые требования и частноправовые интересы. Такое сочетание закономерно приводит к уже сточению требований к бухгалтерскому учету операций по государственным контрактам.

В целях контроля целевого использования бюджетных средств государство регламентирует порядок формирования себестоимости продукции по ГОЗ и фактических расходов на выполнение контрактов. Эффективность выполнения ГОЗ обеспечивается преимущественно не последующим контролем и надзором, нацеленных на устранение уже выявленных отклонений, а системой превентивных мер, направленных на недопущение нарушений. В этой связи возникает объективная необходимость выделения ГОЗ в качестве самостоятельного объекта бухгалтерского учета, что вызывает необходимость построения учетной информационной системы, способной обеспечить соблюдение требований нормативно-правовых актов на всех этапах исполнения государственного контракта в интересах стейкхолдеров.

Ключевым элементом указанной системы выступает отдельный бухгалтерский учет затрат и финансовых результатов в разрезе исполнения каждого государственного кон-

* Научный руководитель – **Маняева Вера Александровна**, доктор экономических наук, профессор, Самарский государственный экономический университет.

тракта. Такой подход гарантирует прозрачность и обоснованность включения затрат в себестоимость конкретного заказа. На его основе формируются достоверные сведения о реальной себестоимости выпускаемой продукции, рассчитывается итоговый финансовый результат и уровень рентабельности по каждому контракту. Кроме того, раздельный учет позволяет оперативно фиксировать негативные процессы, создающие риски для выполнения заказа, и предоставлять стейкхолдерам полную информацию, необходимую для выработки регулирующих управленческих решений.

При выполнении ГОЗ бухгалтерский учет строится на основе многоуровневой системы нормативно-правового регулирования. В ее состав входят федеральные законы, подзаконные нормативные акты Правительства РФ, приказы федеральных органов исполнительной власти, а также внутренние документы предприятия.

Обобщенная информация о ключевых нормативных документах, регулирующих бухгалтерский учет при выполнении ГОЗ, а также о содержании заложенных в них требований представлена ниже.

Федеральный закон от 29.12.2012 № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» (с изменениями и дополнениями) определяет фундаментальные правила учета. В соответствии с данным актом, обязательной является организация раздельного учета затрат и финансовых итогов по каждому оборонному контракту. Кроме того, закон устанавливает для головного исполнителя обязанность по формированию системы внутреннего контроля.

Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 № 47 «О Правилах ведения организациями, выполняющими государственный заказ за счет средств федерального бюджета, раздельного учета результатов финансово-хозяйственной деятельности» (с изменениями и дополнениями) конкретизирует порядок ведения раздельного учета затрат и финансовых итогов. Документ предписывает детализацию учетных операций в разрезе каждого контракта и устанавливает обязательность составления отчетности по итогам их исполнения. Вместе с тем, его содержание не затрагивает методическую сторону вопроса – отсутствуют рекомендации, учитывающие отраслевую принадлежность исполнителя и специфику выпускаемой продукции.

Постановление Правительства РФ от 02.12.2017 № 1465 «О государственном регулировании цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу, а также о внесении изменений и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) регламентирует вопросы ценообразования. Нормативным актом закрепляются правила определения цен на продукцию, поставляемую в рамках ГОЗ, что оказывает непосредственное влияние на методы учета затрат организации-исполнителя.

Приказ Минпромторга России от 08.02.2019 № 334 (с изменениями и дополнениями) выполняет две функции. Во-первых, документ устанавливает закрытый перечень затрат, разрешенных к включению в цену продукции по ГОЗ. Во-вторых, определяет порядок отнесения указанных затрат на себестоимость продукции.

Приказ Минфина России от 10.12.2021 № 210н (ред. от 27.06.2025) адресован участникам казначейского сопровождения. Данный акт регламентирует учетный процесс таким образом, чтобы доходы и расходы отражались обособленно по каждому государственному (муниципальному) контракту, договору или соглашению.

Федеральные стандарты бухгалтерского учета (ФСБУ) и Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ) задают унифицированные правила признания активов, обязательств, доходов и расходов. Применительно к сфере ГОЗ указанные стандарты требуют адаптации с учетом отраслевой специфики.

Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 носит рекомендательный характер, однако имеет существенное значение для практической организации учета. Данный документ устанавливает ориентиры для построения внутреннего контроля в отношении совершаемых хозяйственных операций, ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности.

Методическая лакуна частично заполняется за счет научных исследований. Систематизация подходов к построению учетных методик для предприятий – участников ГОЗ представлена в трудах А.А. Бакулиной¹, В.Б. Ивашевича², В.В. Даринской³, В.В. Дремова⁴, Н.Т. Лабынцева⁵ и ряда других авторов. Отсутствие единой унифицированной методики вынуждает предприятия самостоятельно разрабатывать соответствующие разделы учетной политики, адаптируя их к собственным условиям деятельности.

Учетное информационное поле при исполнении ГОЗ должно обеспечивать информационные потребности нескольких групп стейкхолдеров. В их число входят: государственный заказчик, головной исполнитель, соисполнители, а также органы, наделенные контрольными функциями. Для каждой из перечисленных групп характерны собственные информационные приоритеты. Государственный заказчик ориентирован на проверку экономической обоснованности контрактной цены и целевого расходования бюджетных средств. Головной исполнитель нуждается в достоверных сведениях о финансовом результате, полученном по каждому отдельному контракту. Соисполнителям требуется обеспечивать обособленный учет совершаемых операций. Контролирующие органы нацелены на обеспечение прослеживаемости всех хозяйственных действий. При этом состав и содержание требований, предъявляемых к учетной информации, варьируются в зависимости от этапа жизненного цикла государственного контракта.

Исходя из информационных потребностей стейкхолдеров, обобщение и анализ существующих подходов к организации раздельного учета результатов деятельности позволили выделить следующие принципы учетной системы при выполнении ГОЗ.

1. Формирование учетной политики. Данный документ регламентирует порядок ведения раздельного учета затрат, доходов и финансовых результатов по каждому государственному контракту.

2. Определение метода учета производственных затрат и порядка калькулирования себестоимости. Ключевыми критериями здесь служат типовая модель производства и степень сложности конечного продукта.

3. Классификация затрат при выполнении ГОЗ. Затраты группируются в соответствии с установленной номенклатурой статей калькуляции, что обеспечивает единообразие учета и сопоставимость данных по разным контрактам.

4. Установление состава затрат по этапам выполнения ГОЗ. Состав затрат, включаемых в себестоимость, определяется дифференцированно в зависимости от стадии выполнения государственного контракта.

5. Определение методики распределения косвенных затрат. База распределения косвенных расходов должна быть экономически обоснованной и соответствовать отраслевой специфике и типу производства.

6. Организация документооборота с идентификатором государственного контракта. Все первичные учетные документы по ГОЗ должны содержать идентификатор государственного контракта. График документооборота утверждается и подлежит соблюдению всеми подразделениями предприятия.

7. Дифференцированная отчетность стейкхолдерам. Отчетность по выполненным ГОЗ формируется в объеме и с детализацией, соответствующей информационным потребностям конкретного стейкхолдера.

Особое внимание заслуживает выбор метода учета затрат, поскольку от него зависит достоверность финансового результата по каждому государственному контракту. Исследование практики предприятий, привлеченных к выполнению ГОЗ, используют позаказный метод.

В целях аналитического учета затрат при выполнении ГОЗ целесообразно использовать нормативно-позаказный метод учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции. Это позволит выявлять отклонения документированным или расчетным путем по статьям калькуляции, установить причины и виновников (инициаторов) на каждом этапе выполнения ГОЗ. Кроме того при возникновении необходимости внесения изменений норм и нормативов данный метод позволяет это сделать и проанализировать причины и инициаторов.

Состав затрат на производство продукции по ГОЗ регламентирован Приказом Минпромторга России № 334. Классификация затрат, включаемых в производственную себестоимость, а также расходов, не включаемых в нее, представлена на рисунке.

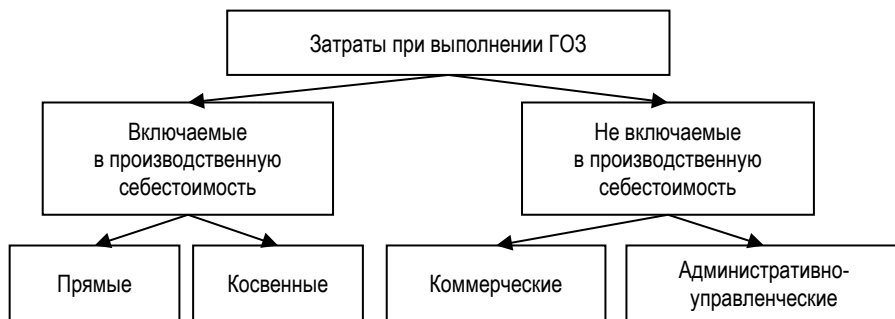


Рис. Состав затрат при выполнении ГОЗ

При выборе базы распределения косвенных расходов необходимо учитывать отраслевую специфику и экономическую обоснованность. Для трудоемких производств целесообразно использовать заработную плату основных производственных рабочих; для материалоемких – прямые материальные затраты; для производств с высоким уровнем автоматизации – машино-часы работы оборудования. Выбранная база закрепляется в учетной политике и применяется на постоянной основе во всех последующих отчетных периодах.

Производственная себестоимость продукции ГОЗ формируется исключительно из прямых затрат и распределенных косвенных (общепроизводственных) расходов. Общехозяйственные и коммерческие расходы не включаются в производственную себестоимость и учитываются отдельно при формировании финансового результата по контракту.

У предприятий – исполнителей ГОЗ есть возможность выбора метода формирования отчетной калькуляции: «по выпуску» (с включением затрат, приходящихся на незавершенное производство) или «по реализации» (без учета затрат в незавершенном производстве). Выбор метода «по реализации» позволяет исключить из отчетности затраты на незавершенное производство, что способствует сближению данных бухгалтерского и управленческого учета, а также снижает налоговые риски, связанные с возмещением налога на добавленную стоимость по государственным контрактам. Указанная возможность соответствует принципу рациональности ведения бухгалтерского учета и подлежит закреплению в учетной политике организации для целей ГОЗ.

Важно отметить, что согласно нормативным требованиям Постановления Правительства РФ от 19.01.1998 № 47, финансовый результат определяется в обособленном порядке по каждому государственному контракту.

Представленный в статье материал аргументирует необходимость выделения ГОЗ в качестве самостоятельного объекта бухгалтерского учета. Обоснование базируется на следующих аспектах: особом правовом режиме; обязанности раздельного учета; сквозной идентификации хозяйственных операций по 12-значному коду контракта; регулируемом ценообразовании; специфическом составе затрат; методологической самостоятельности учетной политики предприятий – исполнителей ГОЗ.

Таким образом, ГОЗ представляет собой особый объект бухгалтерского учета, нуждающийся в специфическом методическом обеспечении, не применимом к обычным договорным отношениям.

Предложенные в настоящей статье принципы раздельного учета, алгоритм распределения косвенных расходов и методические подходы к калькулированию себестоимости могут быть использованы предприятиями – исполнителями ГОЗ при разработке учетной политики и организации системы раздельного учета по государственным контрактам. Это будет способствовать прозрачности и достоверности формирования финансового результата предприятия-исполнителя, обеспечит приток дополнительного финансирования на территорию субъекта и тем самым повысит устойчивость его развития.

¹ Государственные расходы на оборону и безопасность (методология, анализ и оценка рисков) / А. А. Бакулина, В. В. Земсков, Н. Г. Сиянский [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Прометей", 2021. – 192 с. – ISBN 978-5-00172-058-4. – EDN KSREYA.

² Ивашкевич, В. Б. Раздельный учет результатов финансовой деятельности в организациях, выполняющих государственный заказ / В. Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2022. – № 23(551). – С. 10-21. – EDN EKFBYR.

³ Даринская, В. В. Организация бухгалтерского учета при выполнении государственного оборонного заказа / В. В. Даринская, Е. С. Пономарева // Финансово-экономическое обеспечение военной организации государства в современных условиях : материалы Межведомственной научно-практической конференции, Москва, 21 апреля 2022 года. – Москва: Военный университет, 2022. – С. 83-88. – EDN FHJDVU.

⁴ Дремов, В. В. Методологические проблемы управления затратами на выполнение гособорон-заказа в рамках реализации промышленной политики Российской Федерации / В. В. Дремов, Н. В. Киреева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 11(140). – С. 34-40. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.11.02.005. – EDN EOQYYR.

⁵ Лабынцев, Н. Т. Методическое обеспечение раздельного учета результатов деятельности на предприятиях - исполнителях государственного оборонного заказа (ГОЗ) / Н. Т. Лабынцев, П. В. Колесник // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – Т. 6, № 6. – С. 67-75. – DOI 10.26794/2408-9303-2019-6-6-66-75. – EDN QOCBMM.

STATE DEFENSE ORDER AS AN OBJECT OF ACCOUNTING

© 2026 Malikova Irina Aleksandrovna*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: malikova-dsp@bk.ru

Keywords: state defense order, accounting object, regulatory and legal regulation of accounting, principles of accounting system, stakeholders, order-based costing, distribution of indirect expenses, cost, financial result.

Currently, enterprises engaged in the implementation of state defense orders (SDOs) ensure the inflow of funding into the region's territory, thereby enhancing the sustainability of its development. This article substantiates the need to identify SDOs as a separate accounting entity. An analysis of the multi-level system of legal regulation governing SDO transactions is provided. Taking into account the information needs of key stakeholders, the author proposes accounting principles, details the job-order costing method, and substantiates the choice of an indirect cost allocation base. Methodological approaches to accounting for SDOs promote transparency and reliability in the financial results of the implementing enterprise.

* Scientific adviser – **Manyaeva Vera Aleksandrovna**, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics.

ИССЛЕДОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

© 2026 Пеннер София Алексеевна*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: sofiya.penner@gmail.com

Ключевые слова: финансовый потенциал, эффективность, управление, анализ, возможности, перспективы роста, финансовое состояние, ресурсы.

В статье выделяются основные этапы исследования финансового потенциала компании. Определены и описаны главные методики анализа экономической деятельности организации. Представлены принципы и особенности проведения оценки финансовых возможностей, отражающих специфику исследуемой отрасли и внутренней политики компании.

Содержание финансового потенциала организации реализуется путем системы мер и ресурсов, применяемых в управлении всеми сферами компании. Он направлен на обеспечение стабильной конкурентоспособности, демонстрацию перспектив предприятия в стратегическом значении и отражение возможностей компании в долгосрочно поддерживать необходимый уровень финансовых средств¹.

Оценка финансового потенциала организации осуществляется через метрики различных экономических категорий: данные о рентабельности, состояние активов, степень долговой нагрузки, показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, характеризующие положение и эффективность использования финансовых ресурсов.

Поэтапный подход к изучению финансового состояния компании позволяет эффективно использовать существующие средства, оценить все аспекты финансового потенциала: оценка объема и параметров применяемых на производстве ресурсов, анализ баланса доходной и расходной частей, изучение вероятности своевременной полноценной выплаты по долгам и обязательствам компании, рассмотрение производительности и результативности производства, проверка целесообразности и обоснованности действующего распределения финансовых потоков.

Базовыми этапами изучения экономической устойчивости и перспективности выступают:

1. Формулирование целей и задач анализа: необходимо выбрать главное назначение проводимого исследования (внутренний аудит, коррекция миссии компании, реализация стратегических задач, привлечение сторонних средств и лиц);

2. Определение оптимального вида анализа, соответствующего принципам и задачам исследования: в конкретной ситуации подбор более информативного и корректного вида оценки, играет важную роль в значимости результата для руководителей, менеджеров и управленцев;

* Научный руководитель – **Трошина Елена Павловна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

3. Формулирование системы используемых показателей: в исследуемой отрасли или направлении требуется составление наиболее весомых и влиятельных категорий экономики для объекта исследования (коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности);

4. Выстраивание информационной базы: проверка данных отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, документы внутреннего пользования данные внутреннего аудита, управленческого контроля и другая информация) на целостность, взаимоувязку, соответствие всем нормам и стандартам, полноту и корректность;

5. Расчет показателей и анализ: осуществление качественного и точного вычисления результатов работы компании;

6. Интерпретация результатов: составление основных итогов по каждому направлению анализа деятельности².

При анализе возможностей финансового роста компании существует ряд факторов (условий), влияющих на финансовый потенциал, отраженные в таблице.

Факторы и условия, определяющие финансовый потенциал компании

Позитивные факторы	Препятствующие условия
Масштаб деятельности с совокупности с эффективным распределением ресурсов	Незначительный уровень собственных средств, их недостаток
Доля высококвалифицированных кадров в составе персонала	Высокая налоговая нагрузка и ограничивающая политика государства
Грамотно выстроенные денежные потоки в разрезе результативного использования финансовых источников	Неудовлетворенная потребность в финансовом планировании, учете и анализе
Доступ к инструментам кредитного регулирования бюджета компании	Неэффективная структура затрат, неосновательно проводимая оптимизация расходов и контроль величины себестоимости продукции
Финансирование и необходимость НИОКР	Отсутствие диверсификации, зависимость от одного источника: материалов, финансов, человеческого капитала, технико-технологических объектов
Заинтересованность со стороны государства в развитии, расширении и функционировании бизнеса	Невозможность получения актуальных и обоснованных данных и структурированной аналитики рынка
Динамика спроса, состояние смежных отраслей	Слабый уровень проработки деталей стратегического характера, отсутствие долгосрочного планирования, предупреждения банкротства и уязвимости к внешним шокам и кризисам

Среди методик по изучению потенциала денежных ресурсов компании можно выделить:

- Проведение сравнительного анализа: соотнесение показателей компании с данными ближайших конкурентов, отраслевыми показателями, нормативными значениями и плановым курсом финансовой деятельности;

- Вертикальный анализ: изучение структуры и процентных изменений во всех составляющих финансовой отчетности (долевые показатели элементов рассматриваются как часть итоговой строки бюджета);

- Горизонтальный анализ: сравнение финансово-экономических показателей в разные временные промежутки с целью установления направления и интенсивности динамики роста или снижения основных показателей ликвидности и устойчивости;

- Трендовое прогнозирование: исходя из данных горизонтального анализа формируются общие закономерности колебаний бюджетной системы компании;

- Изучение коэффициентных величин: определение финансового положения компании посредством применения в планировании и оценка эффективности деятельности относительных величин (коэффициенты ликвидности, платежеспособности, рентабельности, использования активов);

- Системный метод: интегральная оценка всех компонентов бюджета, денежных ресурсов компании, определение сбалансированности финансового плана, совокупный анализ основных показателей, отражающих возможности развития компании и стабильности ее финансового положения.

- Факторный анализ: идентификация всех главных и второстепенных условий и факторов, оказывающих воздействие на формирование и функционирование операционной деятельности компании³.

В качестве механизма исследования финансового потенциала компании целесообразно использовать именно интегральный подход, основанный на следующих принципах:

- Комплексность проводимого анализа: принимаются во внимание несколько групп показателей, отражающих компанию с разных сторон;

- Значимость каждого показателя определяется экспертной оценкой, что позволяет качественно оценить влияние конкретного показателя на финальный результат;

- Обращение к относительным величинам, с их помощью одновременно исключается влияние неустойчивых показателей и учитывается воздействие дополнительных значимых факторов;

- Осуществление стратегического планирования при помощи интегральной оценки: выявление тенденций, перспектив для роста, совершенствования и модификации производственных процессов, инвестиционные возможности⁴.

Например, в случае исследовании промышленных производств, ориентированных на удовлетворение нужд тяжелых отраслей машиностроения следует учитывать ряд значительных аспектов, отличающих их от иных сфер деятельности юридических лиц.

К основополагающим условиям достижения максимально возможного финансового результата относят: источники формирования бюджетной составляющей деятельности, мера зависимости от побочных (неосновных) финансовых ресурсов, внутренние факторы, относящиеся к специфике работы предприятия, сторонние факторы (экономическая стабильность, легитимность решений аппарата политического управления, уровень социальной напряженности, общий показатель ограниченности предпринимательской инициативы)⁵.

В разрезе управления крупными массивными предприятиями методы анализа финансового состояния достаточно ограничены: подходящими могут быть только финансовые коэффициенты, отражающие объем возможностей и результативность использования денежных ресурсов.

В отношении показателей рентабельности в исследуемой отрасли наблюдаются невысокие показатели, обоснованные инвестиционными потребностями предприятия. Производства, связанные со стратегически важными направлениями экономической политики

государства, требуют непрерывных долгосрочных вложений в инновационно-инженерный комплекс.

Подводя итог, исследование финансового потенциала компании производится в соответствии с особенностями его деятельности. В анализе учитываются основные показатели эффективности деятельности и расходования имеющихся ресурсов. Изучение перспектив организации опирается на внешние условия и внутренние особенности формирования финансовой структуры предприятия. Финансовый потенциал выступает важной частью стратегического планирования бюджета и развития экономического субъекта.

¹ Гулиев, Р. Ч. Понятие и сущность финансового потенциала компании / Р. Ч. Гулиев // Вектор экономики. – 2023. – № 1(79).

² Гусев, Ю. А. Анализ финансового потенциала предприятия как денежной формы экономического потенциала / Ю. А. Гусев // Исследования мировой науки: новые подходы и актуальные вопросы. – Москва : Издательство "Перо", 2024. – С. 29-42.

³ Евдокимова, А. Э. Финансовый потенциал хозяйствующих субъектов / А. Э. Евдокимова // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии: реальность и перспективы : Сборник тезисов VIII международной научно-практической конференции, Минск, 07–08 декабря 2023 года. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2024. – С. 80-81.

⁴ Кислицына, Л. В. Финансовый потенциал домашних хозяйств и его роль в формировании инвестиционного потенциала / Л. В. Кислицына // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 1, № 3(168). – С. 136-142.

⁵ Шакирова, А. А. Финансовый потенциал коммерческой организации: понятие, методы формирования и оценки / А. А. Шакирова // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики : Сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 25–28 апреля 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 286-290.

RESEARCH ON THE FINANCIAL POTENTIAL OF AN ORGANISATION

© 2026 Penner Sofia Alekseyevna*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: sofya.penner@gmail.com

Keywords: financial potential, efficiency, management, analysis, opportunities, growth prospects, financial condition, resources.

The article outlines the key stages of researching a company's financial potential. It identifies and describes the main methodologies for analysing the economic activities of the organisation. The authors reflect the principles and characteristics of assessing financial capabilities, which take into account the specifics of the industry under study and the internal policies of the company.

* Scientific adviser – **Troshina Elena Pavlovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

ПРОЕКТНО-ПРОГРАММНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОСОБО ОХРАНЯЕМЫХ ПРИРОДНЫХ ТЕРРИТОРИЙ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Пономарев Сергей Михайлович*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Ponomarevsm63@mail.ru

Ключевые слова: проектное управление, особо охраняемые природные территории (ООПТ), «Рачейские скалы», Самарская область, рекреационная нагрузка, адаптивный менеджмент, инфраструктурное развитие, государственно-частное партнерство.

Статья посвящена анализу применения проектно-программного инструментария для стратегического менеджмента развития особо охраняемых природных территорий Самарской области. На базе кейса памятника природы регионального значения «Рачейские скалы» диагностируется текущее эколого-ресурсное состояние ООПТ, идентифицируются критические вызовы, связанные с рекреационной сверхнагрузкой, дефицитом инфраструктуры и отсутствием интегрированного менеджмента.

Проектное (проектно-программное) управление, зарекомендовавшее себя в коммерческих, государственных и некоммерческих секторах как результативная методология достижения стратегических приоритетов при дефиците ресурсов, предоставляет интегрированный инструментарий управления портфелем для решения многофакторных задач устойчивого развития ООПТ¹.

Памятник природы «Рачейские скалы» относится к числу самых посещаемых региональных ООПТ Самарской области. Помимо уникальной ландшафтно-геологической ценности, данный кластер обладает значительным туристско-рекреационным потенциалом, привлекая путешественников не только из Самарского региона, но и из соседних субъектов Российской Федерации.

Согласно данным интегрального эколого-ландшафтного мониторинга, лишь за двое праздничных майских суток 2025-го территорию парка посетили не менее тысячи туристов, а смежные Подвальские террасы - порядка пятисот. Между тем расчетная экологическая емкость такой категории ООПТ ограничена несколькими десятками человек за весь экскурсионный сезон, продолжающийся с мая по сентябрь. Даже при наличии рекреационной инфраструктуры и организованного экотуризма норматив не должен превышать 9 180 посещений, однако реальное число визитов оказалось выше. Перегрузка инициирует деградацию дерново-подзолистых почв, фрагментирует биотопы редких видов флоры и фауны, и усугубляет сдвиги в уязвимых реликтовых лесных сообществах, что в перспективе способно вызвать необратимую трансформацию уникального геозокосистемного комплекса.

* Научный руководитель – **Полянская Наталья Вадимовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Администрирование ООПТ «Рачейские скалы» ведется по ведомственным регламентам министерства природных ресурсов и экологии Самарской области. Подобные инструменты фокусируются главным образом на запретительных и ограничительных процедурах, тогда как задачи кластеризации туристической инфраструктуры, привлечения инвестиций, рекреационного менеджмента, маркетинга территории и экоинтерпретации остаются несистематизированными. Отсутствие единого проектного офиса, координирующего стейкхолдеров, обуславливает фрагментарность действий ведомств и операторов.

Финансирование ООПТ регионального уровня формируется по остаточному принципу, что исключает полноценное инфраструктурное обустройство территории. Требуются экотропы, рекреационные площадки, интерпретационные щиты, дистанционная система мониторинга, биотехнических мероприятий и строгого контроля природоохранного режима. Дополнительный кадровый голод, выраженный отсутствием штатных инспекторов-управленцев, усугубляет ситуацию, блокируя оперативное реагирование на возрастающие антропогенные угрозы к уникальным ландшафтам и редким видам флоры и фауны².

К существующим вызовам дополнительно примыкает слабая информированность туристов о регламенте поведения на особо охраняемых природных территориях и об их экосистемной ценности. Многие путешественники не осознают масштаб повреждений, розжигом несанкционированных костров, оставлением бытовых отходов, сходом с утвержденной тропиной сети. Отсутствие комплексной системы эколого-просветительских программ и навигационно-информационной инфраструктуры усиливает влияние антропогенной нагрузки.

Проектное управление является интегрированной методологией планирования, организации и мониторинга ресурсов, ориентированной на достижение уникальных целей при жесткой триаде ограничений срока, стоимости и содержания. В отношении ООПТ проектный подход означает сдвиг от реактивного менеджмента, то есть устранения рисков постфактум, к проактивному менеджменту, предусматривающему комплексную программу мероприятий для обеспечения долгосрочной сохранности территории, биоразнообразия и устойчивого развития экосистем³.

В контексте памятника природы «Рачейские скалы» проектно-ориентированный менеджмент обозначает переход к администрированию, опирающемуся на совокупность постулатов. Постулат целеполагания диктует формулировку векторов развития особо охраняемой природной территории (ООПТ) в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе с их последующей декомпозицией до верифицируемых индикаторов. Постулат программно-целевого планирования предписывает разработку и внедрение пула взаимосвязанных проектов и активностей, сфокусированных на достижение обозначенных целей интегрированной программы менеджмента ООПТ. Постулат ресурсного обеспечения отражает необходимость прогнозирования и мобилизации финансовых, материально-технических и кадровых ресурсов для исполнения проектов. Постулат инклюзии стейкхолдеров предусматривает участие в проектном менеджменте всех заинтересованных акторов: государственных органов, бизнес-структур, НКО, локальных сообществ и академического сектора. Наконец, постулат жизненного цикла проекта требует последовательного прохождения фаз инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, а также закрытия проекта с подведением итогов и оценкой результативности.

Опираясь на экологический аудит состояния ООПТ и эталонные методологии РМВОК, разрабатывается интегрированная матрица жизненного цикла проекта «Рачейские скалы», охватывающая инициацию, планирование, исполнение, закрытие, постмониторинг.

На первом этапе обосновывается целесообразность внедрения проектного менеджмента в процессы развития ООПТ. К центральным действиям относятся проведение интегрированного эколого-ландшафтного аудита территории, содержащего инвентаризацию биоценозов, диагностику «очагов деградации» и расчет нормативов предельно допустимых рекреационных нагрузок. Параллельно выполняется углубленный анализ рекреационного потенциала: ранжируется туристическая привлекательность ландшафтных комплексов, выявляются наиболее перспективные форматы культурно-познавательного, экологического, спортивного туризма и отдыха.

На втором этапе, этапе проектного планирования, формируется детализированная программа управления развитием особо охраняемой природной территории «Рачейские скалы». Производственный календарь должен фиксировать фазы, контрольные вехи, продолжительность операций и назначенных исполнителей.

Третий этап - практическая реализация проекта - охватывает непосредственное исполнение работ по четырем взаимосвязанным направлениям. Инфраструктурное обустройство предусматривает проектирование и прокладку сети экологических и интерпретационных троп с учетом предельно допустимых рекреационных нагрузок, оборудование смотровых площадок, пикниковых зон и информационных пунктов, организацию парковочных карманов, санитарных модулей и контейнерных площадок, а также внедрение систем автоматизированного видеомониторинга и электронного учета посетителей⁴. Организационно-правовое обеспечение включает разработку и утверждение правил пребывания на ООПТ, функциональное зонирование территории, установление сезонных ограничений и лимитов посещаемости, заключение соглашений с туроператорами для управления потоками организованных групп, а также подготовку и согласование необходимой нормативно-правовой базы. Эколого-просветительский блок предусматривает разработку образовательных программ и экскурсионных маршрутов, проведение волонтерских рейдов по очистке и благоустройству, создание цифровых ресурсов (веб-портала, сообществ в соцсетях, мобильного приложения с ГИС-картой и аудиогидом), равно как издание буклетов, схем-карт и сувенирной продукции. Научное сопровождение охватывает систематические экологические обследования, мониторинг антропогенной нагрузки (учет посещений, анализ воздействия), оценку результативности природоохранных мероприятий и подготовку годовых научных отчетов с рекомендациями по корректировке проектных решений.

Четвертый этап осуществляется одновременно с фазой реализации работ и охватывает регламентированное сопоставление полученных результатов с установленными плановыми ориентирами.

Пятый этап включает финальный аудит проекта, сопоставление фактических KPI с базовыми плановыми значениями, составление итогового отчета с рекомендациями по постпроектному адаптивному управлению ООПТ, а также официальную передачу сформированной инфраструктуры, норм и технических регламентов в эксплуатацию профильным органам либо специализированной управляющей структуре⁵. Следует отметить, что финал проекта не прекращает процесс менеджмента территории: напротив, проектная мето-

дология превращается в циклический инструмент, позволяющий при изменении внешних факторов - росте рекреационного потока либо появлении новых экологических угроз - запускать последующие инициативы для устранения вновь выявленных проблем.

¹ Жданова Р. В. и др. Экологическая оценка особо охраняемых природных территорий на основе мониторинга окружающей среды //Международный сельскохозяйственный журнал. – 2024. – №. 2. – С. 154-157.

² Землякова Г. Л. Развитие экологического туризма в аспекте смены парадигмы особо охраняемых природных территорий. Часть 1 //Аграрное и земельное право. – 2024. – №. 1 (229). – С. 40-43.

³ Жданова Р. В. и др. Роль государственного мониторинга окружающей среды в экологической оценке особо охраняемых природных территорий //Московский экономический журнал. – 2024. – №. 2. – С. 167-182.

⁴ Лихарева Т. С. Особенности развития экологического туризма на базе особо охраняемых природных территорий //Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – №. 3 (105). – С. 104-113.

⁵ Щетина М. В., Иванищева Н. А. Развитие экологического туризма на охраняемых природных территориях //Современное географическое познание окружающего мира. – 2023. – С. 471.

DESIGN AND PROGRAM MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF SPECIALLY PROTECTED NATURAL TERRITORIES OF THE SAMARA REGION

© 2026 Ponomarev Sergey Mikhailovich*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: Ponomarevsm63@mail.ru

Keywords: project management, specially protected natural areas, Racheysky Rocks, Samara region, recreational load, adaptive management, infrastructural development, public-private partnership.

The article is devoted to the analysis of the application of design and software tools for strategic management of the development of specially protected natural territories of the Samara region. Based on the case of the Racheysky Rocks natural monument of regional significance, the current ecological and resource state of protected areas is analyzed, critical challenges associated with recreational overloading, lack of infrastructure and lack of integrated management are identified.

* Scientific adviser – **Polyanskova Natalya Vadimovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2026 Уланова Полина Сергеевна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: ulanova1.pol@gmail.com

Ключевые слова: государственное регулирование, региональный рынок труда, Самарская область, механизмы регулирования, занятость населения, содействие занятости.

В статье проводится анализ эффективности механизмов государственного регулирования регионального рынка труда на примере Самарской области. Выделены несколько механизмов и рассмотрена их реализация на территории региона, на основе статистических данных оценена результативность каждого из них.

Государственное регулирование рынка труда имеет целью создать стабильные гарантии занятости для различных слоев населения, сократить время поиска работы и продолжительность безработицы, снизить уровень безработицы, сохранить существующие, а также стимулировать создание новых рабочих мест в регионах¹.

При этом «механизм» можно рассматривать как обязательный элемент любой экономической системы, способствующий реализации управленческого воздействия. Он не может существовать вне процесса, так как является его составной частью и настроен на выполнение процессных функций.

С позиции управления механизм – это совокупность процессов, организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процессы воспроизводства². В экономике и менеджменте выделяют рыночный (саморегулирующий) и государственный механизмы регулирования рынка труда.

Под механизмом государственного регулирования рынка труда в региональном разрезе понимают определенную совокупность способов, методов и инструментов регулирующего воздействия со стороны федеральных и региональных органов власти на элементы рынка труда с целью их изменения для предотвращения негативных явлений или процессов в регионе³.

Можно выделить различные составляющие механизма государственного регулирования регионального рынка труда, которые будут рассмотрены далее на примере их применения в Самарской области.

Первым будет рассмотрен программно-целевой механизм. Он позволяет концентрировать бюджетные ресурсы на приоритетных направлениях, обеспечивать финансиро-

* Научный руководитель – Агаева Лилия Кябировна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

вание мероприятий, устанавливать целевые индикаторы и оценивать результативность. Программно-целевой подход используется при организации профессионального обучения безработных, временного трудоустройства несовершеннолетних, а также при реализации мер по квотированию рабочих мест для инвалидов. В Самарской области данный механизм реализуется через государственную программу региона «Содействие занятости населения Самарской области»⁴, включающую комплексы процессных мероприятий «Эффективная занятость», «Содействие занятости молодежи», «Социальная адаптация иностранных трудовых мигрантов», «Безопасный труд», «Повышение уровня трудоустройства инвалидов», а также региональные проекты «Образование для рынка труда», «Человек труда», «Активные меры содействия занятости».

Вторым выделим аналитико-прогностический механизм. Он включает сбор, обработку и анализ данных о состоянии рынка труда, выявление тенденций, динамики и пропорций, а также разработку прогнозов ситуации на рынке труда на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу. В рамках данного механизма по всей России, включая Самарскую область, формируется прогноз потребности в кадрах, также производится анализ статистических показателей рынка труда региона и ежедневный мониторинг ситуации на рынке труда. Результаты прогнозной деятельности служат основой для корректировки региональной политики занятости, планирования контрольных цифр приема в образовательные учреждения и принятия управленческих решений в сфере кадрового обеспечения экономики.

Третий механизм – стимулирующий (экономический). Он выражается в предоставлении мер поддержки отдельным категориям граждан и работодателям. В Самарской области к числу таких мер относятся: субсидирование найма, финансовая поддержка молодых специалистов в рамках Закона Самарской области «О молодом специалисте в Самарской области»⁵, содействие в открытии собственного дела, организация временного трудоустройства, а также целевого обучения. Целевое обучение позволяет предприятиям получать гарантированно подготовленных молодых специалистов, а студентам – трудоустройство после завершения образования. Стимулирующий механизм также включает налоговые и таможенные преференции для резидентов особых экономических зон и территорий опережающего развития, что косвенно влияет на спрос на рабочую силу.

Четвертый механизм – контрольно-надзорный. В рамках данного механизма в Самарской области осуществляется региональный государственный контроль за приемом на работу инвалидов в пределах установленной квоты, контроль за соблюдением законодательства о занятости населения, а также надзор в сфере охраны труда. Контрольные мероприятия направлены на выявление и устранение нарушений, включая неформальную занятость, несоблюдение квот для инвалидов, сокращение вакансий.

Пятый механизм – институционально-инфраструктурный. Он предполагает создание и развитие институтов, обеспечивающих функционирование рынка труда. К реализации такого механизма в Самарской области можно отнести: развитие и популяризацию единой цифровой платформы «Работа России», развитие системы профессиональной ориентации, проведение регулярных заседаний «Клуба занятой молодежи», обучения для кадровых специалистов предприятий, Самарской выставки профессий, а также конкурсов профессионального мастерства, включая региональные и федеральные этапы Всероссийского конкурса «Лучший по профессии». Также можно выделить проект для работающей молодежи Приволжского федерального округа «МолоТ» (Молодежный труд), ориентиру-

ванный на закрепление молодых специалистов на предприятиях. Вышеперечисленные составляющие позволяют в рамках реализации институционального механизма снизить транзакционные издержки соискателей и работодателей, повышают информированность сторон и способствуют ускорению подбору персонала на предприятиях.

Далее проведем анализ результативности действия рассмотренных механизмов в Самарской области на основе показателей, приведенных ниже в таблице.

**Результаты реализации некоторых направлений государственной политики
по регулированию рынка труда Самарской области за период 2020-2024 г.***

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Отношение количества безработных выпускников, завершивших обучение по образовательным программам подготовки квалифицированных рабочих, служащих за счет средств Самарской области, к общему числу состоящих на регистрационном учете безработных граждан (на конец периода), %	0,1	0,3	0,32	0,31	0,16
Отношение количества безработных выпускников, завершивших обучение по образовательным программам подготовки специалистов среднего звена за счет средств Самарской области, к общему числу состоящих на регистрационном учете безработных граждан (на конец периода), %	0,3	0,3	0,56	0,41	0,14
Доля проведенных контрольных мероприятий по соблюдению законодательства при обеспечении государственных гарантий в области содействия занятости населения, от запланированного количества, %	180	160	112,5	114,28	100
Доля проведенных контрольных мероприятий по соблюдению законодательства в области квотирования рабочих мест для инвалидов, от запланированного количества таких мероприятий, %	100	102,17	100	100	100
Отношение численности безработных граждан, приступивших к профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию, к численности зарегистрированных в отчетном периоде безработных граждан, %	4,16	6,7	12,49	16,58	16,79
Численность граждан, открывших собственное дело, человек	378	517	518	489	480
Численность трудоустроенных граждан, человек	45040	58159	46099	30270	19291
Уровень трудоустройства, %	32,6	68,5	72,3	74,6	53,2
Доля привлекаемых иностранных работников в общей численности занятого населения, %	3,47	4,2	4,46	4,56	2,96

* По данным официального сайта министерства труда, занятости и миграционной политики Самарской области. URL: <https://trud.samregion.ru/category/otkrytoe-ministerstvo/situatsiya-na-rynke-truda/> (дата обращения: 20.05.2026).

Можно отметить, что доля безработных выпускников рабочих специальностей и специалистов среднего звена хоть и заметно выросла к 2023 году (до 0,31% и 0,41% соответственно), в 2024 году сильно снизилась до 0,16% (рабочие специальности) и 0,14% (специалисты среднего звена). Данная динамика говорит о росте результативности аналитико-прогностического механизма в последние годы, так как он направлен на прогнозирование объемов подготовки специалистов в регионе и их совпадения с реальными потребностями экономики.

Показатели, отражающие проведение контрольных мероприятий, говорят об интенсивности контрольно-надзорной деятельности. В 2020 году план проведения контрольных мероприятий по соблюдению законодательства при обеспечении государственных гарантий перевыполнен на 80% (180%), в 2021 году – на 60% (160%), в 2022 году – на 12,5% (112,5%), в 2023 году – на 14,28% (114,28%), в 2024 году план выполнен на 100%. Это свидетельствует о высоком уровне организации контрольной работы и приоритетном внимании к соблюдению гарантий в сфере занятости.

Долю проведенных контрольных мероприятий по квотированию рабочих мест для инвалидов также стабильно составляет 100%, а в 2021 году даже поднимается до 102,17%. Это подтверждает системный контроль за соблюдением прав инвалидов в сфере занятости.

Показатель «Отношение численности безработных, приступивших к профессиональному обучению, к общему числу безработных» демонстрирует наиболее выраженную положительную динамику: с 4,16% в 2020 году показатель вырос до 16,79% в 2024 году. Рост показателя более чем в 4 раза указывает на значительное расширение охвата безработных программами переобучения и повышения квалификации.

Рост охвата безработных профессиональным обучением может свидетельствовать о результативности программно-целевого механизма, так как существенная доля обучения в Самарской области проходит в рамках национального проекта «Кадры».

Также можно отметить, что несмотря на снижение количества граждан, открывших свое дело, с 2022 года, их число все еще остается достаточно высоким, что может говорить о результатах стимулирующего механизма, в части предоставления финансовой поддержки на открытие своего дела в размере 100 тысяч рублей.

Совокупное влияние на рынок труда региона всех механизмов можно оценить по общим статистическим показателям. Например, численность трудоустроенных граждан достигла пика в 2021 году и составила почти 60 тысяч человек, а затем стала снижаться. При этом уровень трудоустройства, наоборот, рос и достиг 74,6% в 2023 году. Такое расхождение говорит о том, что служба занятости эффективно подбирает работу, но на рынок труда приходит все меньше соискателей. Также важно отметить, что доля иностранных работников снизилась с 4,56% в 2023 году до 2,96% в 2024 году, что отражает политику приоритетного трудоустройства российских граждан.

Динамика данных показателей свидетельствует о повышении привлекательности и доступности регионального рынка труда для российских граждан, повышении качества работы службы занятости и в том числе эффективности программных мероприятий, реализуемых в рамках программно-целевого механизма. Кроме того, можно отметить, что на достижение таких показателей не может не влиять реализация институционально-инфраструктурного механизма.

Таким образом, можно сделать вывод, что механизмы государственного регулирования рынка труда в Самарской области действуют как взаимосвязанная система, обеспечивая комплексное воздействие на спрос и предложение рабочей силы. Рассмотренные показатели свидетельствуют о результативности стимулирующего, программно-целевого и контрольно-надзорного механизмов. В свою очередь институциональный механизм обеспечивает качество и доступность услуг, а аналитико-прогностический – стратегическую настройку системы подготовки кадров под реальные потребности экономики.

¹ Голованова Л. А. Программный подход к управлению рынком труда в регионе / Л.А. Голованова. – Вестник тихоокеанского государственного университета, 2022. №2 (65). С. 77-86. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmnyy-podhod-k-upravleniyu-rynkom-truda-v-regione> (дата обращения: 19.05.2026).

² Чаленко А. Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А. Ю. Чаленко. – Экономика промышленности, 2010. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatiynoy-neopredelennosti-termina-mehanizm-v-ekonomicheskikh-issledovaniyah> (дата обращения: 20.05.2026).

³ Голованова Л. А. Методический подход к регулированию регионального рынка труда / Л.А. Голованова. – Вестник тихоокеанского государственного университета, 2020. №2 (57). С. 47-56. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43131486> (дата обращения: 19.05.2026).

⁴ Постановление Правительства Самарской области от 04.12.2018 № 748 «Об утверждении государственной программы Самарской области "Содействие занятости населения Самарской области" и установлении отдельного расходного обязательства Самарской области» (с изменениями от 31.01.2025). URL: <https://docs.cntd.ru/document/550268338> (дата обращения 18.05.2026).

⁵ Закон Самарской области от 06.07.2015 №76-ГД «О молодом специалисте в Самарской области» (с изменениями от 10.06.2024). URL: <https://docs.cntd.ru/document/464019787> (дата обращения 18.05.2026).

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF STATE REGULATION MECHANISMS FOR THE REGIONAL LABOR MARKET IN THE SAMARA REGION

© 2026 Ulanova Polina Sergeevna*

Undergraduate student
Samara State University of Economics
E-mail: ulanova1.pol@gmail.com

Keywords: state regulation, regional labor market, Samara region, regulatory mechanisms, employment, employment promotion.

The article analyzes the effectiveness of state regulation mechanisms for the regional labor market on the example of the Samara region. Several mechanisms are identified and their implementation in the region is considered, and the effectiveness of each mechanism is assessed based on statistical data.

* Scientific adviser – **Agavea Liliya Kyabirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

СПЕЦИФИКА СОСТОЯНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНОВ

© 2026 Филекин Никита Александрович*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nikita88524@gmail.com

Ключевые слова: приграничные регионы, региональное развитие, валовой региональный продукт (ВРП), геополитические шоки, внешнеэкономические связи, инвестиции, пространственная дифференциация.

В статье анализируются специфика состояния и траектории экономического развития приграничных регионов России в условиях геополитических шоков 2019–2022 гг. Показано, что приграничные регионы в среднем более волатильны, чем остальные субъекты Федерации.

В современный период приграничные регионы России оказываются в центре внимания не только региональной науки, но и государственной экономической политики. Сочетание долго накапливавшихся структурных диспропорций, ковидного кризиса и последующих геополитических шоков заметно изменило внешние условия их функционирования, усилило значение фактора границы и поставило, по сути, заново вопрос о специфике траекторий их развития по сравнению с внутренними территориями.

Сложившаяся научная литература задает важный теоретический и эмпирический фон для постановки этой проблемы, и игнорировать его здесь было бы странно. В работах Н.С. Епифановой¹ приграничные регионы интерпретируются через концепцию лимитрофа, как особая зона «между» крупными центрами силы, где пересекаются военные, политические и экономические факторы. Показано, что еще до последних шоков многие приграничные субъекты отличались более низким уровнем доходов и более высокой безработицей по сравнению со среднероссийскими значениями². В исследованиях А.В. Васильевой и М.В. Морошкиной³ анализируется торговая открытость регионов и роль приграничного положения как ресурса включения во внешнюю торговлю; при этом фиксируется устойчивое лидерство ограниченного круга регионов с развитой инфраструктурой и высоким уровнем социально-экономического развития, тогда как значительная часть приграничья так и не реализует свой потенциал транзита и внешних связей. Примечательно, что существенный вклад в понимание влияния геополитической турбулентности на приграничье вносит работа И.В. Савенковой, Т.Н. Добродомовой, О.П. Матвеевой⁴, где на большом массиве данных прослеживается трансформация внешнеэкономических связей приграничных регионов, переориентация торговли с «недружественных» на «дружественные» страны и все более заметная роль китайского направления.

* Научный руководитель – **Хмелева Галина Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, Самарский государственный экономический университет.

На этом фоне особенно актуальной становится задача не просто описать особенности приграничных регионов как таковых, но и проследить, как именно изменилась их экономическая динамика под воздействием внешних шоков последнего времени.

По сравнению с Россией в целом, приграничные регионы в среднем более изменчивы. Так в среднем по России (табл. 1) в 2017–2019 годах зафиксирован умеренный рост ВРП (от 1,9 до 7,37%), в 2020 году можно заметить спад на 1,9%, что связано с кризисом во время пандемии Covid-19, в 2021 году – наблюдался рост 7,4%, а в 2022–2024 годах – наблюдался спад темпов роста до 0,17% и последующий рост до 4,5% в 2024 году. На этом фоне значительная часть приграничных регионов демонстрирует траекторию, близкую к общероссийской: умеренный рост до 2019 года, ковидный спад в 2020 году, восстановление в 2021 году и положительную, но не динамику в 2022–2024 годах. Более подробно рассмотрим приграничные регионы СЗФО и ЦФО (см. табл. 1).

Таблица 1

**Динамика прироста ВРП по Российской Федерации и приграничным регионам
ЦФО и СЗФО за период 2017 – 2024 гг., %***

Регион	Округ	Годы							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация		1,91	2,71	1,59	-1,9	7,37	0,17	5,36	4,58
Республика Карелия	СЗФО	0,6	1,38	0,5	0,19	2,52	-9,1	3,33	-2,02
Калининградская область	СЗФО	2,08	3,34	1,88	0,29	8,8	-4,6	3,2	6,07
Ленинградская область	СЗФО	1,62	4,52	2,95	-0,2	6,92	-0	8,87	12,4
Мурманская область	СЗФО	1,36	0,6	4,12	5,59	6,48	-7,5	-8,61	-2,24
Псковская область	СЗФО	0,74	1,92	2,92	-2,3	1,59	-1,1	5,7	7,09
Белгородская область	ЦФО	3,95	2,09	1,86	-0,2	2,5	-0,9	2,54	1,64
Брянская область	ЦФО	3,94	2,99	2,42	-0,7	3,78	-0,2	6,04	0,94
Курская область	ЦФО	2,81	2,89	2,86	2,49	6,48	-5,5	4,49	-0,9
Смоленская область	ЦФО	2,97	2,11	0,22	-1,2	5,26	-0,1	7,27	5,32

* Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

Приграничные регионы СЗФО и ЦФО до 2019 года демонстрируют умеренный рост ВРП, с небольшим минусом в 2020 году, а в 2021 году – уверенное восстановление. Однако после общего снижения темпов роста ВРП в 2022 году (после начала СВО), развитие регионов проходит не равномерно. Среди лидеров, которые лучше справились с адаптацией к введенным санкциям, можно отметить Ленинградскую и Калининградскую. С большим отрывом лидирует Ленинградская область. Это связано с увеличением объемов работ строительства, так в 2023 году наблюдался прирост 12,5%, а в 2024 – 50,9%⁵, в том числе за счет активного строительства объектов социальной инфраструктуры⁶. Калининградская область, испытывая шок в 2022 году (минус 4,6 процента), уже в 2023–2024 годах демонстрирует заметное восстановление (3,2 и 6,1%), что говорит о частичной адаптации к разрыву прежних внешнеэкономических связей.

Мурманская область, напротив, после устойчивого роста до 2021 года устойчиво снижает темпы роста ВРП в 2022–2024 годах (2022 снижение на 7,54%, 2023 на 8,61%, 2024

на 2,24%). Такое устойчивое снижение показателей может быть связано со снижением количества строительных работ в регионе (в 2023 г. – снижение на 23%, 2024 г. на 16,8%), так снизились темпы строительства на промышленных объектах⁷.

Белгородская и Брянская области, граничащие с Украиной и Белоруссией, до 2019 года растут сравнительно устойчиво, испытывают спады в 2020 году, но затем, в 2021 и особенно в 2023 году, демонстрируют заметный рост ВРП (например, Брянская область – свыше 6% в 2023 году). Это подчеркивает нестабильность западного приграничья, непосредственно затронутого перемещением логистики и военными факторами. Далее рассмотрим южные приграничные регионы (табл. 2)

Таблица 2

Динамика прироста ВРП по Российской Федерации и приграничным регионам ЮФО и СКФО за период 2017 – 2024 гг., %*

Регион	Округ	Годы							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация		1,91	2,71	1,59	-1,9	7,37	0,17	5,36	4,58
Республика Калмыкия	ЮФО	1,5	-0,4	-0,16	-3	-0,12	8,51	25	18
Краснодарский край	ЮФО	3,31	1	0,44	-1,7	8,11	7,83	5,37	2,54
Астраханская область	ЮФО	12,2	3,75	2,35	-0,3	-2,88	0,64	3,88	1,99
Волгоградская область	ЮФО	0,02	-0,6	0,16	-1,3	-3,68	4	7,92	0,51
Республика Дагестан	СКФО	3,24	0,82	0,99	-0,3	2,6	1,77	5,41	4,27
Кабардино-Балкарская Республика	СКФО	0,36	1,18	-0,3	0,01	5,62	6,75	8,72	7,46
Карачаево-Черкесская Республика	СКФО	0,86	-2,1	1,45	-3,5	12,8	4,16	7,46	2,64
Республика Ингушетия	СКФО	3,25	3,08	2,1	-4,7	-1,15	3,61	4,01	1,03
Северная Осетия-Алания	СКФО	-1,5	-1,2	-0,28	3,08	7,27	0,39	4,11	3,4
Чеченская республика	СКФО	2,58	1,53	5,22	1,63	1,75	4,48	16,7	22,4

* Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>.

Южные приграничные регионы до начала конфликта на Украине показывают сдержанную динамику роста ВРП, она не сильно отличается от динамики в среднем по России. После 2022 года в южных регионах был замечен довольно высокий рост ВРП. Лидерами роста можно считать Республику Калмыкия. До 2021 года регион фактически стагнировал. После начала конфликта регион демонстрирует высокие темпы роста ВРП в 2022–2024 годах, что можно связать с точечными инвестициями (прирост инвестиций в 2024 составит 65,5%)⁸ и выделением субсидий⁹ на этот регион.

В приграничных регионах СКФО видна похожая картина: слабая динамика роста ВРП до начала СВО и динамичный рост показателя после 2022 года. Особенно заметен рост ВРП в Чеченской Республике. После умеренного роста до 2019 года и положительных, но невысоких темпов в 2020–2021 годах, в 2022–2024 годах ВРП Чечни резко ускоряется (в среднем 14,5%) до 22,4 процента в 2024 году. Это делает республику одним из самых быстрорастущих приграничных регионов, вероятно, за счет масштабных инфраструктурных и бюджетных вливаний, а также отраслевых проектов. За 2022 – 2024 год темп при-

роста инвестиций в основные средства составлял в среднем 25% в год. За 2024 год в регионе была завершена реализация 164 инвестпроектов (объем инвестиций 5 818 млн. руб.), а на стадии реализации находится 483 инвестпроекта (объем инвестиций 149 845,33 млн. руб.).¹⁰

Далее рассмотрим восточное приграничье (табл. 3) ПФО, УФО, СФО. В целом, все приграничные регионы ПФО, УФО и СФО имеют схожую динамику со средними показателями по России. Однако можно выделить ряд регионов, которые адаптировались к кризисной ситуации 2022 года более успешно (Челябинская область, Республика Алтай и Республика Тыва).

Таблица 3

**Динамика прироста ВРП по Российской Федерации и приграничным регионам
ПФО, УФО и СФО за период 2017 – 2024 гг., %***

Регион	Округ	Годы							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация		1,91	2,71	1,59	-1,9	7,37	0,17	5,36	4,58
Оренбургская область	ПФО	1,81	2,68	1,34	-1,1	1,92	1,16	6,19	1,17
Самарская область	ПФО	0,8	0,21	1,18	-5,5	5,13	-2	5,76	4,57
Саратовская область	ПФО	2,2	1,55	1,71	1,59	0,54	5,05	4,97	0,13
Курганская область	УФО	1,26	1,37	1,4	-2,6	1,5	7,35	3,56	8,22
Тюменская область	УФО	3,56	6,97	0,04	-5,8	7,21	1,49	0,32	0,79
Челябинская область	УФО	1,81	1,23	-0,69	1,02	6,34	0,2	7,86	3,32
Республика Алтай	СФО	-1,95	4,51	4,88	0,69	4,98	8,88	7,47	3,3
Республика Тыва	СФО	1,9	0,15	2,04	-3,9	-0,65	8,26	3,99	5,72
Алтайский край	СФО	0,69	2,05	2,15	-0,7	3,28	1,98	2,98	7,76
Новосибирская область	СФО	3,92	3,49	2,92	-1,4	8,06	2,39	4,22	4,76
Омская область	СФО	1,84	0,04	1,45	-0,7	1,3	5,55	2,83	4,19

* Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>

Челябинская область до 2022 года растет умеренно, а в 2023–2024 годах ВРП растет достаточно быстро (7,9 и 3,3%). В Челябинской области наблюдался рост инвестиций в 2023 – 2024 гг. (7,8% и 12,7% соответственно) и рост темпов строительства (8,7% и 16,7% соответственно). Республика Алтай после небольшого спада в 2017 году показывает последовательное усиление роста ВРП, особенно в 2022–2023 годах (8,9 и 7,5%), что соответствует ранее выявленной тенденции к ускорению на фоне инфраструктурных и туристических проектов. Республика Тыва демонстрирует менее экстремальные, чем по другим показателям, но все же заметные колебания: умеренный рост до 2019 года, спад в 2020 году, слабый результат в 2021 году и затем рост ВРП в 2022–2024 годах (в среднем 5,9% в год). Это может быть связано с высокими темпами жилищного строительства в 2023 и 2024 году (81,1% и 78,4% соответственно)¹¹.

На Дальнем Востоке (табл. 4) особенно ярко видны регионы с высокими темпами роста ВРП.

Забайкальский край, в 2017–2019 годах растет умеренно, в 2020 году демонстрирует рост ВРП, в 2021 году ускоряется, в 2022 году испытывает спад (3,1%), но затем в 2023–2024 годах показывает очень высокие темпы роста (13,1 и 6,4%). На это повлияли увели-

чение объемов инвестиций в основной капитал на 47% в 2023. Хабаровский край после около нулевой динамики в 2019–2020 годах и спада в 2022 году (3%) демонстрирует мощный рост ВРП в 2023–2024 годах (8,6 и 11,8%). Рост можно обосновать увеличением объемов инвестиций в основной капитал на 46% в 2023 и 57% в 2024г. Реализуется 138 инвестиционных проектов с объемом вложений более 2,7 трлн рублей – в основном проекты в горнодобывающей отрасли (добыча золота). Амурская область показывает крайне высокую волатильность: после умеренных значений 2017–2018 годов в 2019 году ВРП растет более чем на 12%, в 2020–2021 годах сохраняется рост, а в 2023–2024 годах фиксируются двузначные темпы (18,1 и 11,4%). Сказалось увеличение объемов инвестиций в основной капитал на 42% в 2023 и 18% в 2024г. Крупнейший инвестиционный проект региона – строительство Амурского газоперерабатывающего завода и Амурского газохимического комплекса, и развитие транспортной инфраструктуры.

Таблица 4

Динамика прироста ВРП по Российской Федерации и приграничным регионам ДФО за период 2017 – 2024 гг., %*

Регион	Округ	Годы							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация		1,91	2,71	1,59	-1,9	7,37	0,17	5,36	4,58
Республика Бурятия	ДФО	-1,84	4,19	4,4	0,59	4,31	9,74	0,76	2,45
Забайкальский край	ДФО	4,22	0,87	2,36	4,12	5,23	-3,1	13,1	6,37
Приморский край	ДФО	1,87	1,86	5,01	-1,4	7,65	2,55	7,99	1,77
Хабаровский край	ДФО	1,52	1,84	-0,37	0,23	4,06	-3	8,56	11,8
Амурская область	ДФО	-2,69	1,26	12,3	1,8	5,86	2,21	18,1	11,4
Чукотский автономный округ	ДФО	0,08	3,92	4,89	0,31	7,01	-5,6	12,5	6,16
Еврейская автономная область	ДФО	8,38	-0,1	-2,9	1,67	4,37	-2,5	10,2	-0,4

* Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>

Таким образом, восточное и южное приграничье при сохранении текущего уровня инвестиций, строительства и бюджетной поддержки вполне может стать одним из главных пространственных двигателей роста российской экономики в условиях поворота на Восток и разворота торговых потоков. В то же время западное и северо-западное приграничье, особенно наиболее уязвимые регионы, нуждаются в прицельной структурной и инвестиционной политике, в переориентации логистики и поиске новых источников роста, иначе риск закрепления устойчивого отставания их ВРП и снижения роли в общенациональном экономическом пространстве выглядит вполне реальным, а не сугубо теоретическим.

¹ Елифанова Н.С. Влияние приграничного положения регионов на их экономическое развитие (на примере регионов России и Украины) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – Т. 19, № 1. – С. 22 – 43.

² Елифанова Н.С. Возможности диверсификации отраслевой структуры торговых потоков приграничных регионов России на основе оценки выявленных сравнительных преимуществ // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21, № 2. – С. 204 – 229.

³ Васильева А. В., Морошкина М. В. Торговая открытость российских регионов: трансформации во времени и влияние приграничного положения // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 18, № 4. С. 374–388.

⁴ Савенкова И.В., Добродомова Т.Н., Матвеева О.П. 2023. Трансформация внешнеэкономических связей приграничных регионов Российской Федерации в условиях геополитической и геоэкономической турбулентности. Экономика. Информатика, 50(1): 38–53.

⁵ Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>

⁶ Стройкомплекс Ленобласти: комфортная городская среда и новые сооъекты // РИА-Новости URL: <https://ria.ru/20241213/sotsobekty-1989092809.html> (дата обращения 01.05.2026)

⁷ Информация об основных результатах экономической деятельности, уровне жизни населения Мурманской области за январь - декабрь 2024 года // Министерство развития Арктики и экономики Мурманской области URL: https://minec.gov-murman.ru/zapiska-yanvar_dekabr-2024.pdf (дата обращения: 01.05.2026).

⁸ Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru>

⁹ Годовой отчет о ходе реализации государственной программы Республики Калмыкия «Экономическое развитие и улучшение инвестиционного климата в Республике Калмыкия» по итогам 2024 года // Правительство Республики Калмыкия URL: https://economyrk.ru/dokumenty/Godovoy_otchet_GP_Ekonomicheskoe_razvitiye_2024.pdf (дата обращения: 01.05.2026).

¹⁰ Информация об инвестиционной деятельности на территории Чеченской Республики за 2024 год // Правительство Чеченской республики URL: https://chechnya.gov.ru/wp-content/uploads/2026/02/invest_CHR_2024.pdf (дата обращения: 01.05.2026).

¹¹ В правительстве Тувы подвели итоги работы строительной отрасли за 2024 год // Официальный портал Республики Тыва URL: <https://rtyva.ru/press/news/4072/> (дата обращения: 01.05.2026).

SPECIFICS OF THE STATE AND DEVELOPMENT OF BORDER REGIONS

© 2026 Filekin Nikita Aleksandrovich*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: nikitafilekin@yandex.ru

Keywords: border regions; regional development; gross regional product (GRP); geopolitical shocks; foreign economic relations; investment; spatial differentiation.

The article analyzes the specifics of the state and trajectories of economic development of Russia's border regions under the conditions of geopolitical shocks in 2019–2022. It is shown that, on average, border regions are more volatile than other constituent entities of the Russian Federation.

* Scientific adviser – **Khmeleva Galina Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Samara State University of Economics.

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОМФОРТНОЙ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ В Г.О. САМАРА

© 2026 Ямалетдинова Арина Рамилевна*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: yamaletdinova-arina@mail.ru

Ключевые слова: комфортная городская среда, индекс качества городской среды, жилищный фонд, транспортная инфраструктура, общественные пространства.

В статье рассматриваются особенности формирования комфортной городской среды в г.о. Самара в контексте реализации национального проекта «Жилье и городская среда» и применения индекса качества городской среды как стандартизированного инструмента оценки. На основе данных Минстроя России и муниципальной статистики анализируются изменения интегрального индекса, шести типов городских пространств, а также структура жилищного фонда, обеспеченность общественными территориями и характеристика системы общественного транспорта в 2018–2024 годах. Показано, что переход Самары в категорию городов с благоприятной городской средой сочетается с сохранением отставания в размерно-климатической группе крупнейших городов, что указывает на достижение лишь минимально комфортного порога. Обосновано, что программно-целевой подход и включение населения в процессы планирования и оценки благоустройства являются ключевыми условиями дальнейшего повышения качества городской среды, перехода от точечных проектов к системной модернизации городской инфраструктуры и укрепления социального благополучия горожан.

В последние десятилетия формирование комфортной городской среды стало одним из ключевых аспектов устойчивого развития городских территорий¹. Современные города требуют создания условий, обеспечивающих высокого качества жизни их жителей, развитие инфраструктуры, сохранение экологического равновесия и повышение уровня безопасности. Актуальность выбранной темы обусловлена быстрыми темпами урбанизации и растущими требованиями жителей к качеству городской инфраструктуры.

Согласно приказу Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ от 31 октября 2017 г. № 1494/пр «Об утверждении Методики определения индекса качества городской среды муниципальных образований РФ», городская среда представляет собой совокупность природных, архитектурно-планировочных, экологических и других факторов, формирующих среду обитания на определенной территории и определяющих комфортность проживания на этой территории².

Обратим внимание, что в определении перечислены разные по природе факторы – качество воздуха, озеленение, архитектура, транспортная доступность – каждый из них по-своему влияет на то, как житель оценивает среду. Поэтому при развитии города нельзя ограничиваться одним видом объектов – например, только дорогами или только парками. Нужен учет всех составляющих вместе. На практике это дает пространства, которые

* Научный руководитель – Курникова Марина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

удобны в использовании, отличаются друг от друга (не «благоустройство по шаблону») и влияют не только на здоровье, но и на повседневное настроение горожан, их восприятие города в целом.

Понятие «комфортная городская среда» не имеет закрепленного определения в нормативно-правовых актах, однако активно используется и раскрывается в научных работах^{3,4}. Исследователи различают два подхода к его трактовке: широкий и узкий. В широком смысле под комфортной городской средой понимают комплексный подход к проектированию и развитию города, который находит отражение в градостроительном, экологическом, жилищном и строительном законодательстве как на федеральном, так и на местном уровнях⁴.

В узком смысле этот термин близок к понятию «благоустройство», что и закрепляется в соответствующих нормативных актах федерального проекта «Формирование комфортной городской среды». Важно отметить при этом, что формально данный федеральный проект нацелен на повышение качества и удобства городских пространств, но фактически затрагивает не только ремонт и озеленение, но и переопределяет само благоустройство через обязательное вовлечение жителей в принятие решений. Тем самым благоустройство перестает быть сугубо технической задачей и превращается в канал легитимации городских изменений, в механизм согласования интересов, снижения конфликтного потенциала и формирования локальной идентичности.

Тем не менее, комфортная городская среда – это не только благоустройство⁵, но и доступность объектов социальной инфраструктуры в широком смысле, в том числе для маломобильных граждан, а также вовлеченность граждан в процесс развития городской среды. Исходя из вышеизложенного, главная цель формирования комфортной городской среды – создание условий для удобной, безопасной и активной жизни горожан. Такая среда должна способствовать не только физическому (через доступность социальных учреждений, чистоту воздуха, состояние жилых домов, исправность инженерных сетей и др.), но и социальному благополучию жителей, обеспечивать равные возможности для включения всех жителей (в том числе маломобильных – людей с ОВЗ, семей с колясками, пожилых граждан) в повседневную городскую жизнь, социальное общение, досуг, работу и развитие, а также в целом поддерживать высокое качество жизни в городе.

Достижение этой цели невозможно без комплексного планирования, учитывающего интересы всех жителей, включая маломобильные группы, семьи с детьми и молодежь. Важно не только создавать современные общественные пространства, но и обеспечивать их транспортную доступность, безопасность и инклюзивность. Такой подход способствует социальной интеграции, снижает уровень стресса, формирует чувство сопричастности к городу и мотивирует горожан к активному участию в жизни общества, что в итоге делает городскую среду по-настоящему гармоничной.

В г.о. Самара реализуются муниципальные программы, имеющие влияние на комфортность городской среды. Среди них: «Комфортная городская среда» на 2025-2030 годы; «Сохранение и развитие автомобильных дорог общего пользования местного значения» на 2022-2026 годы; «Переселение граждан из аварийного жилищного фонда на территории городского округа Самара» на 2025-2030 годы и т.д.

Соответственно, для повышения качества городской среды в г.о. Самара применяется программно-целевой метод, сущность которого состоит в выборе ключевых направлений

развития и разработке комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на их успешное выполнение. На наш взгляд, в контексте благоустройства программно-целевой метод решает три задачи: 1) сбор бюджетных средств в едином контуре, чтобы не распылять их по ведомствам; 2) упрощение самих проектов для открытости контроля: сметы, сроки, подрядчики публикуются в открытых источниках; 3) соединение разных ведомственных сфер в одном плане – например, ремонт улицы сразу увязывается с высадкой деревьев, а расселение аварийных домов – с новыми парковками и маршрутами автобусов. Отметим, что в г.о. Самара эти принципы заложены во всех трех вышеназванных программах.

Для оценки уровня комфортности городской среды, начиная с 2018 года Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ использует индекс качества городской среды (далее – ИКГС). Основное назначение индекса – мониторинг процессов в сфере благоустройства, сравнение условий жизни в разных городах и субъектах РФ, а также оценка эффективности работы региональных и местных властей. Максимально возможный итоговый балл согласно методике составляет 360. Городская среда признается благоприятной, если индекс превышает 180 баллов, то есть 50% от максимума.

В таблице представлены значения индекса качества городской среды г.о. Самара за 2018-2024 гг., а также место, занимаемое в рейтинге данного индекса.

Балл и место г.о. Самара в рейтинге ИКГС *

Критерий	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Балл	163	159	168	172	188	196	213
Место	9	13	12	13	13	14	14

* По данным сайта ИКГС URL: <https://индекс-городов.рф/#/> (дата обращения: 10.04.2026).

При формировании рейтинга для корректного сравнения все города России разделены на десять размерно-климатических групп – по географическому положению и численности населения. Город Самара относится к группе крупнейших городов, находящихся в условно-комфортном климате. В период 2018-2021 гг. городская среда, согласно методике оценки, не в полной мере соответствовала установленным критериям комфортности. Однако начиная с 2022 года, по итогам комплексной реализации региональных и муниципальных программ, направленных на модернизацию городской среды, городской округ смог преодолеть негативные тенденции. В результате преобразований городская среда Самары официально признана комфортной для проживания, что отражает не только количественные улучшения инфраструктуры, но и повышение качества жизни и уровня удовлетворенности жителей. Этот переход в категорию комфортных городов стал возможен благодаря системному подходу, объединяющему усилия власти, бизнеса и активных горожан. На рисунке 1 приведены данные о каждом направлении оценки индекса.

На основании приведенных данных можно сделать следующие выводы. В исследуемом периоде отмечается динамичное изменение направления «жилье и прилегающие пространства». В 2019 году наблюдается резкий спад показателей до 20 баллов, однако к 2023 году отмечается рост до 31 балла, что составляет увеличению на 55% по сравнению с 2019 годом. Данный показатель стабилизировался в 2024 году.

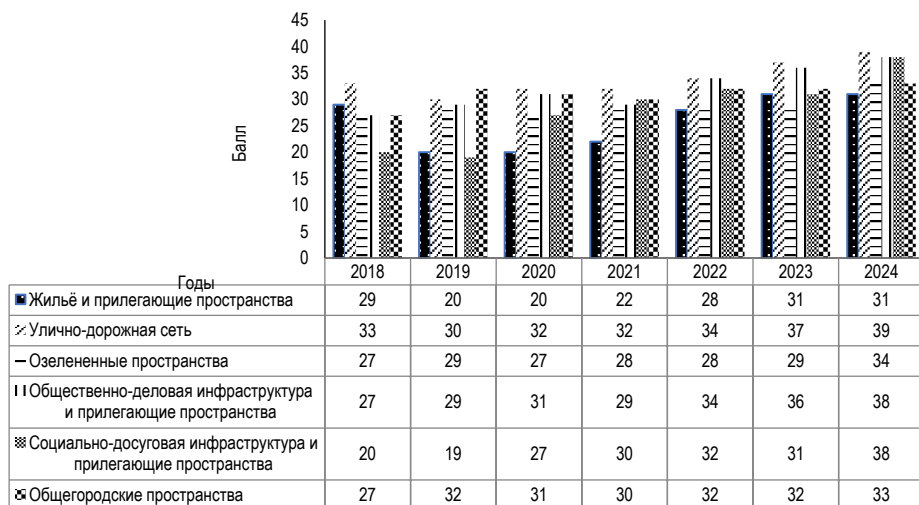


Рис. 1. Состав жилищного фонда г.о. Самара, %*

* По данным сайта ИКГС URL: <https://индекс-городов.рф/#/> (дата обращения: 10.04.2026).

Также наблюдается рост показателя, отражающего развитие улично-дорожной сети. За указанный период наблюдается увеличение показателя на 6 баллов или 18%.

Направление «озелененные пространства» также имеет положительную динамику. В 2024 году наблюдается увеличение значения показателя на 7 баллов или на 25% по сравнению с 2019 годом.

Аналогичная тенденция наблюдается и в отношении общественно-деловой инфраструктуры. В 2020, а также в период с 2022 по 2024 годы ее показатели превысили половину максимально возможных баллов. При этом в 2024 году зафиксирован рост на 40,7% по сравнению с 2018 годом.

Значительный прогресс зафиксирован в области социально-досуговой инфраструктуры: с 2019 года значение показателя стабильно растет, достигнув в 2024 году удвоения значений.

Общегородские пространства за анализируемый период также демонстрируют положительную динамику. В период 2019-2024 гг. уровень оценки превышает половину максимального балла. В 2024 году по сравнению с 2018 годом рост составил 6 баллов, что соответствует 22,2%.

Одной из составляющих городской среды является жилищный фонд. На рисунке 2 представлен состав жилищного фонда г.о. Самара. Жилищный фонд городского округа составляют 10190 жилых дома, общей площадью 30,0 млн.м².

При этом по последним данным аварийным признано 262 290 м² или 1358 домов, что составляет 13% от общего числа домов⁶.

Еще одной составляющей являются общественные территории. На территории городского округа расположено 153 общественные территории с общей площадью 4 077,3 тыс. м², среди которых: 10 парков (2 356,2 тыс. м²), 139 скверов и бульваров (2 356,2 тыс. м²),

4 очереди набережной р. Волги (289,5 тыс. м², протяженность – 3,5 км)⁷. Благоустроенные общественные пространства в Самаре обладают значительным рекреационным потенциалом, способствующим формированию комфортной городской среды. Их развитие позволяет решать ключевые проблемы благоустройства: увеличивать количество пешеходных и велосипедных маршрутов, создавать новые зеленые зоны и совершенствовать инфраструктуру для маломобильных граждан.



Рис. 2. Состав жилищного фонда г.о. Самара, %*

* По данным официального сайта Департамента городского хозяйства и экологии URL: <https://dbe-samara.ru/o-departamente/struktura/upravlenie-gkh/sostav-gilfonda/> (дата обращения: 10.04.2026).

Следующий компонент городской среды – общественный транспорт. Внутригородская система пассажирских перевозок включает наземный и подземный транспорт: автобусы, троллейбусы, трамваи и метро. В среднем за сутки городской транспорт Самары перевозит 515 тысяч пассажиров, а за год – 188 миллионов человек⁸. На рисунке 3 представлена структура ежедневного пассажиропотока общественного транспорта.

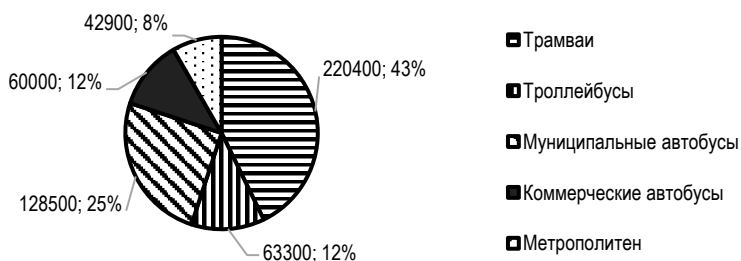


Рис. 3. Структура ежедневного пассажиропотока общественного транспорта в г. о. Самара, поездок / сутки*

* По данным официального сайта Администрации городского округа Самара URL: https://www.samadm.ru/city_life/transport/ (дата обращения: 10.04.2026).

На основании рейтинга городов России по качеству общественного транспорта в 2025 году г.о. Самара занял 15 место, утратив свою позицию в сравнении с 2023 годом (8 ме-

сто)⁹. Это свидетельствует о необходимости комплексной модернизации транспортной системы и внедрения новых решений для повышения ее эффективности, безопасности и экологичности.

Исходя из изложенного, можно сделать следующие выводы. Во-первых, тот факт, что Самара перешла в категорию «комфортных» городов в рамках комплексной оценки по ИКГС, указывает на достижение порогового, а не лидирующего уровня качества городской среды, поскольку город сохраняет позиции в нижней части группы крупнейших центров. Во-вторых, важным фактором положительной динамики выступает эффективная реализация органами местного самоуправления программно-целевого подхода, благодаря чему решения в сфере жилищной политики и благоустройства оказываются взаимосвязанными в рамках планирования и финансирования. В-третьих, несмотря на то, что г.о. Самара за последние годы значительно улучшил свои показатели по направлениям «жилье и прилегающие территории», «социально-досуговая инфраструктура», «общественно-деловая инфраструктура» и «озелененные пространства», объемы аварийного жилищного фонда в городе все еще очень высоки, и значит, город крайне дифференцирован внутри по качеству городской среды, поскольку благоустройство не затрагивает микрорайоны с высокой плотностью аварийного жилья. В-четвертых, развитая сеть парков, скверов, бульваров и набережных формирует пространственный каркас рекреационной активности и городской идентичности, однако дальнейшее повышение качества среды требует смещения акцента с количественного расширения таких объектов на обеспечение их доступности, инклюзивности и равномерного территориального распределения. В Самаре общественный транспорт все еще остается значимым негативным фактором комфортности городской среды: при высокой интенсивности перевозок ухудшение рейтинговых позиций указывает на необходимость системной модернизации маршрутной сети, подвижного состава и сервисных характеристик с приоритетом экологичности и времени в пути.

В заключение отметим, что дальнейшее совершенствование городской среды Самары предполагает переход от преимущественно инфраструктурно-ориентированной логики к управлению качеством среды как целостной системой, где индекс качества городской среды используется как инструмент постановки приоритетов, а участие горожан и учет потребностей маломобильных групп становятся условием устойчивости и легитимности городских преобразований.

¹ Курникова, М. В. Оценка и приоритеты формирования комфортной городской среды / М. В. Курникова, Е. С. Позднякова // Муниципальная академия. – 2022. – № 3. – С. 165-172. – DOI 10.52176/2304831X_2022_03_165. – EDN CYQDNH.

² Об утверждении Методики определения индекса качества городской среды муниципальных образований Российской Федерации (утв. Приказом Минстроя России от 31.10.2017 N 1494/пр.) URL: <https://docs.cntd.ru/document/555650494>

³ Геложина, Л. М. Комфортная городская среда: понятие и роль общественного участия в развитии городской среды / Л. М. Геложина // Экономика и социум. – 2021. – № 9(88). – С. 325-329.

⁴ Илюхин, А. Г. Городское планирование и концепция комфортной городской среды / А. Г. Илюхин // Символ науки: международный научный журнал. – 2022. – № 1-2. – С. 52-54.

⁵ Кузнецова, О. В. Современные тенденции благоустройства населенных пунктов / О. В. Кузнецова // Российская наука: актуальные исследования и разработки : Сборник научных статей XIX Все-

российской научно-практической конференции, Самара, 28 марта 2025 года. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2025. – С. 100-104. – EDN SNBTFK.

⁶ Официальный сайт Дом.МинЖКХ: URL: <https://dom.mingkh.ru/avarijnje/samarskaya-oblast/samara/> (дата обращения 10.04.26). – Текст: электронный.

⁷ Муниципальная программа городского округа Самара «Комфортная городская среда» на 2018-2024 годы (утв. Постановление Администрации городского округа Самара от 29.12.2017 №1167). URL: <https://docs.cntd.ru/document/446611344>

⁸ Официальный сайт Администрации городского округа Самара. URL: https://www.samadm.ru/city_life/transport/ (дата обращения 10.04.26). – Текст: электронный.

⁹ Официальный сайт Simetra. URL: <https://publictransport.simetragroup.ru/rating> (дата обращения 10.04.26). – Текст: электронный.

FACTORS OF FORMATION AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF A COMFORTABLE URBAN ENVIRONMENT IN SAMARA

© 2026 Yamaletdinova Arina Ramilevna*

Undergraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: yamaletdinova-arina@mail.ru

Keywords: comfortable urban environment, urban environment quality index, housing stock, transport infrastructure, and public spaces.

The article discusses the features of creating a comfortable urban environment in the city of Samara in the context of the implementation of the national project "Housing and Urban Environment" and the use of the urban environment quality index as a standardized assessment tool. Based on data from the Ministry of Construction of Russia and municipal statistics, the article analyzes changes in the integral index, six types of urban spaces, as well as the structure of the housing stock, availability of public spaces, and characteristics of the public transportation system in 2018-2024. It is shown that Samara's transition to the category of cities with a favorable urban environment is accompanied by a continued lag in the size-climatic group of the largest cities, indicating that only a minimum comfortable threshold has been reached. It is substantiated that a program-targeted approach and the inclusion of the population in the planning and assessment processes of urban development are key conditions for further improving the quality of the urban environment, transitioning from isolated projects to systemic modernization of urban infrastructure, and strengthening the social well-being of citizens.

* Scientific adviser – **Kurnikova Marina Viktorovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

СОДЕРЖАНИЕ

Институциональные проблемы в экономике региона и технологический суверенитет

Агаева Л.К., Горюнов Е.И. Сравнительный анализ региональных стратегий цифровизации строительства (на примере регионов ПФО)	3
Ахметова А.Р. Особенности реализации демографической политики в Самарской области	10
Гордиевский П.А. Анализ развития регионального рынка жилищно-коммунальных услуг (на примере Самарской области)	17
Нижегородов А.В. Критерии оценки новой индустриализации региона (на материалах Самарской области)	24

Стратегические проблемы развития регионов в условиях санкций

Азизова А.В., Бажуков Д.В. Анализ стратегии развития авиакомпаний в условиях санкционных ограничений	31
Булавко О.А., Анисимов П.А. Современный анализ как концептуальная основа стратегического развития предприятий региона	37
Ермоленко Д.И. Исчерпание экстенсивных резервов рабочей силы как ограничение экономического развития региона (на примере Приволжского федерального округа)	43
Кузьмин А.М. Стратегические приоритеты бюджетных расходов Самарской области	49
Курникова М.В. Отраслевые структурные сдвиги и глобальная конкурентоспособность регионов России в постсанкционный период	55
Меркеева А.В. О некоторых аспектах оценки финансовой устойчивости региона в условиях внешних ограничений	61

Проблемы импортозамещения, предпринимательства и внешнеэкономической деятельности в регионе

Абдул Квадир Басират Олуватосин. Организация поставок этнических продуктов питания в регионах России в условиях импортозамещения	66
Агаева Л.К., Хрущев В.И. Оценка эффективности импортозамещения на региональном уровне	71
Валито В.В. Особенности управления проектами в сфере фитнес-индустрии	77
Елюшкин Д.А. Антикризисный маркетинг: изменение товарной и ценовой политики в условиях снижения покупательной способности	82
Илюшкин К.С. Сравнительный анализ конкурентоспособности российского автомобилестроения и зарубежных брендов в новых рыночных условиях	86
Олейникова С.В., Гусева М.С. Государственное регулирование экспортной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях трансформации внешнеэкономической среды	91

Пешехонов И.И. Проектное управление в строительной сфере.....	96
Рафиков Д.И. Формирование механизма реализации проектов на предприятиях в сфере обслуживания автомобилей.....	103
Салюков А.Ш. Анализ состояния предпринимательского климата в Самарской области	109
Смолина Е.С., Быкова А.А. Анализ ключевых изменений налоговых условий осуществления предпринимательской деятельности	115

Инновации и цифровая трансформация региональной экономики

Давлетшина И.В. Цифропарки как инструмент развития инновационно-инвестиционного климата региона в условиях платформенной экономики.....	120
Дунаева А.Е. Результаты функционирования государственной цифровой системы «Честный знак»	127
Зиганшина А.Р., Королева Ю.Е. Особенности управления проектами по созданию инфраструктуры для электрической мобильности в России	132
Кузьмина С.Н. Проблемы интеграции цифровой валюты Центрального банка в контексте цифровой трансформации региональной экономики	137
Минакина Д.В. Анализ лучших практик управления проектными рисками в ИТ-секторе	143
Шувалов М.В. Цифровой маркетинг как комплекс стратегических и тактических действий для повышения эффективности бизнеса	148

Пространственное распределение экономических ресурсов в современных условиях

Барсукова А.И. Методологические подходы к оценке инвестиционной привлекательности территории.....	154
Каклюшкин В.В. Анализ современных реалий отрасли гибкой упаковки	159
Майоров О.В., Гусева М.С. Методология агломерационного подхода к построению транспортной сети муниципального образования в рамках стратегирования социально-экономического развития	165
Никифоров А.С. Характеристика энергетической инфраструктуры России: типы источников и региональная дифференциация	171
Федулова Е.А., Акишина А.А. Оценка качества инвестиционной активности региона как инструмент стратегического управления его экономическим развитием на примере Кемеровской области – Кузбасса	176
Юртайкин А.В. Организационно-экономический механизм системы управления материально-техническим обеспечением инвестиционных проектов на промышленных предприятиях.....	182

Новые тренды в теории и практике современного публичного управления

Бортник А.О. Современное финансовое поведение экономических агентов и его влияние на принятие финансовых решений	188
Гусакова Е.П., Вытченкова Д.С. Практика применения методов проектного управления при реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов»	194

Ермилова А.Е. Типы опорных населенных пунктов Самарской области.....	200
Иванов А.А. Особенности развития и регулирования рынка жилой недвижимости в Самарской области.....	205
Исаева Е.В. Проблема метода в менеджменте: ограничения количественных методов и потенциал качественных категорий.....	211
Канюкаева А.Р. Анализ текущего состояния и перспектив развития кадрового потенциала органов публичной власти Самарской области.....	216
Леонтьев Д.В. Правовые лакуны в обеспечении экономической безопасности региона (на примере Самарской области).....	221
Леонтьева А.А. Управление кадровым потенциалом государственной службы.....	228
Лыгина А.В. Современные практики обеспечения защиты персональных данных в системе публичного управления Самарской области.....	235
Поверенов Г.А. Реализация государственной программы «Спорт России» в контексте развития молодежного спорта на территории Самарской области.....	240
Харитонов Д.М. Управление здравоохранением: подходы к финансовому обеспечению.....	244

Устойчивое развитие территорий

Беляева Г.И. Устойчивое развитие региона в концепции человекоцентричности.....	250
Косяков Ю.Г. Меры государственной поддержки в области спорта в Самарской области.....	255
Краснов Д.Г., Релина Е.Г. Несовершенство закупочной документации как барьер развития системы здравоохранения.....	260
Маликова И.А. Государственный оборонный заказ как объект бухгалтерского учета.....	265
Пеннер С.А. Исследование финансового потенциала организации.....	271
Пономарев С.М. Проектно-программное управление развитием особо охраняемых природных территорий Самарской области.....	275
Уланова П.С. Анализ эффективности механизмов государственного регулирования регионального рынка труда в Самарской области.....	279
Филекин Н.А. Специфика состояния и развития приграничных регионов.....	284
Ямалетдинова А.Р. Факторы формирования и направления совершенствования комфортной городской среды в г.о. Самара.....	290

Научное издание

**РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ:
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА**

**Сборник научных статей
IV Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием**

Самара, 4 мая 2026 года

ISBN 978-5-00176-262-1



9 785001 762621 >

Материалы представлены в авторской редакции

Формат 60×84/16. Усл.-печ. л. 17,44 (18,75). Уч.-изд. л. 25,42.

Электронные текстовые данные (3,3 Мб).

<https://si.sseu.ru/nauchnaya-deyatelnost/arhiv-materialov-6>.

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.