

2026

Экономика и управление: теория и практика

ОТРАСЛЕВЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
СИСТЕМЫ

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ В
ЭКОНОМИКЕ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Севастопольский государственный университет»

ISSN 2412-8376

2026

Т. 12 № 1

Выходит 4 раза в год

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ

Издается с сентября
2015 года

ECONOMY AND MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

Volume 12 • No 1 • 2026

Отраслевые и региональные экономические системы

Финансы, денежное обращение и кредит

Инновационное развитие

*Математические и инструментальные методы управления в
экономике*

Branch and regional economic systems

Finance, money circulation and credit

Innovative development

Mathematical and tool methods of economy

Учредитель и издатель:

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»
Ул. Университетская, 33, Севастополь, 299053, Российская Федерация

Главный редактор

Пискун Е.И., д-р экон. наук, доцент

Ответственный секретарь – Хохлов В.В., канд. техн. наук, доцент.

Редакционный совет:

Суслов В.И., член-корреспондент РАН, д-р экон. наук, профессор (г. Новосибирск);
Антонюк В.С., д-р экон. наук, профессор (г. Челябинск); Банникова Н.В., д-р экон. наук,
профессор (г. Ставрополь); Богачкова Л.Ю., д-р экон. наук, профессор (г. Волгоград);
Бондарев Н.С., д-р экон. наук, профессор (г. Кемерово); Вачков Стефан, д-р экон. наук,
профессор (г. Варна, Болгария); Вечкинзова Е.А., канд. экон. наук, доцент, (г. Москва);
Данилова О.В., д-р экон. наук, профессор (г. Москва); Карп М.В., д-р экон. наук, профессор
(г. Москва); Лавровский Б.Л., д-р экон. наук, профессор (г. Новосибирск); Логунова Н.А.,
д-р экон. наук, доцент (г. Керчь); Митрофанова И.В., д-р экон. наук, профессор (г. Ростов-
на-Дону); Нижегородцев Р.М., д-р экон. наук, профессор (г. Москва); Санкова Л.В., д-р
экон. наук, профессор (г. Саратов); Санько Г.Г., д-р экон. наук, профессор (г. Минск,
Республика Беларусь); Чужмарова С.И., д-р экон. наук, доцент (г. Сыктывкар);
Шаховская Л.С., д-р экон. наук, профессор (г. Волгоград); Шинкевич А.И., д-р экон. наук,
д-р техн. наук, профессор (г. Казань); Яшина Н.И., д-р экон. наук, профессор (г. Нижний
Новгород).

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-64119 от 25.12.2015
г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и
массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издание рассчитано на научных работников, аспирантов, студентов. Сборник выходит 4 раза в
год.

*Сборник включен в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть
опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых
степеней доктора и кандидата наук», рекомендованный Высшей аттестационной
комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.*

Сборник включен в базу данных «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ):
http://elibrary.ru/title_about.asp?id=56628.

Подписной индекс 33322. Свободная цена. 12+

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Т. 12 • № 1 • 2026

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ

СОДЕРЖАНИЕ

Отраслевые и региональные экономические системы

Белова Т.Д. Инструменты повышения эффективности функционирования ценовых зон теплоснабжения	5
Красикова Т.Ю., Марзаев А.П., Даниленко Н.Н. Стратегии устойчивого развития корпораций и их влияние на развитие региона	18
Кулаков А.Д. Отраслевое развитие экономики региона: теоретико-методологические аспекты	28
Наливайченко Е.В., Кирильчук С.П. Стратегические решения и инновационные подходы в глобальных цепочках создания стоимости	35
Пискун Е.И., Скараник С.С., Леонова И.Л. Современные тенденции и потенциал развития детского туризма в России	42
Полушко Е.В. Риски внедрения и использования консолидированной системы оценки инновационных проектов в региональной практике	51
Полянская В.А., Кузнецов В.П., Романова Ю.В. Организационно-методический механизм синхронизации образования с кадровыми потребностями реального сектора экономики: критерии и оценка социально-экономической эффективности	59
Семушкин Н.С., Урасова А.А. Технологическая трансформация модели управления инновациями в сложных системах	73
Сведения об авторах	85

ECONOMY AND MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

T. 12 • № 1 • 2026

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

CONTENTS

Branch and regional economic systems

Belova T.D. Tools for Improving the Efficiency of Heat Supply Price Zones	5
Krasikova T.Yu., Marzaev A.P., Danilenko N.N. Managing Sustainable Business Development and Its Role in the Growth of Region	18
Kulakov A.D. Sectoral Development of The Regional Economy: Theoretical and Methodological Aspects	28
Nalivaychenko E.V., Kirilchuk S.P. Strategic Solutions and Innovative Approaches in Global Value Chains	35
Piskun E.I., Skaranik S.S., Leonova I.L. Current Trends and Development Potential of Children's Tourism in Russia	42
Polushko E.V. The Risks of Implementing and Using a Consolidated System for Evaluating Innovative Projects in Regional Practice	51
Polyanskaya V.A., Kuznetsov V.P., Romanova Yu.V. Organizational and Methodological Mechanism for Synchronizing Education with the Personnel Needs of the Real Sector of the Economy: Criteria and Assessment of Socio-Economic Efficiency	59
Semushkin N.S., Urasova A. A. Technological Transformation of the Innovation Management Model in Complex Systems	73
Information about authors	85

УДК: 338.516.7

Инструменты повышения эффективности функционирования ценовых зон теплоснабжения

Т.Д. Белова

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, 600000, Россия

¹ Tamara.Belova@yandex.ru

Статья поступила 25.03.2026

Аннотация

Вопросы высокого износа системы теплоснабжения, динамика увеличения потерь и дефектов на тепловых сетях, отсутствие инвестиций в модернизацию объектов инженерной инфраструктуры в регионах порождают государство и научное сообщество искать новые способы привлечения инвестиций в отрасль. Одним из ключевых факторов стагнации отрасли является затратный способ тарифообразования. На сегодняшний день ценообразование в теплоснабжении по методу «альтернативной котельной» является наиболее прогрессивным. За 8 лет действия закона имеется подтверждение его эффективности. Для повышения эффективности функционирования ценовых зон, увеличения инвестиций в систему теплоснабжения в работе предложена методика определения цены на тепловую энергию при наличии разногласий между сторонами договора, предложено доработать существующую методику определения цены на услугу по транспортировке тепловой энергии при разногласиях сторон. Чтобы мотивировать теплоснабжающие организации к активному внедрению инвестиционных проектов, направленных на развитие их инженерной инфраструктуры, как это предусмотрено схемой теплоснабжения, предлагается ввести систему административных штрафов за невыполнение утвержденных мероприятий.

Предлагаемые нововведения создадут условия для привлечения большего объема инвестиций в сферу теплоснабжения регионов, поддерживать инфраструктуру в технически надежном состоянии, исключить потенциальную угрозу снижения качества услуги или прекращения ее предоставления вследствие аварийной остановки оборудования. Предложенный механизм корректировки стоимости позволит исключить необоснованное обогащение недобросовестных участников рынка и оставить на рынке только добросовестные компании, что однозначно положительно скажется на качестве и бесперебойности оказываемых услуг по теплоснабжению.

Ключевые слова: ценовая зона теплоснабжения, инвестиции, метод «альтернативной котельной».

JEL codes: D46

Tools for Improving the Efficiency of Heat Supply Price Zones

T.D. Belova

Vladimir state university named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, 600000, Russian Federation

¹ Tamara.Belova@yandex.ru

Received 25.03.2026

Abstract

The issues of high wear and tear of the heating system, the dynamics of increasing losses and defects in heating networks, and the lack of investment in the modernization of engineering infrastructure in the regions have prompted the government and the scientific community to look for new ways to attract investment in the industry. One of the key factors contributing to the industry's stagnation is the cost-based method of tariff setting. Currently, the "alternative boiler house" method of pricing in the heating industry is the most advanced.

Экономика и управление: теория и практика, 2026, Т.12. № 1. С. 5-17.

Over the 8 years of the law's operation, there is evidence of its effectiveness. To improve the functioning of price zones and increase investments in the heat supply system, the paper proposes a methodology for determining the price of thermal energy in the event of disagreements between the parties to the contract, and suggests modifying the existing methodology for determining the price of thermal energy transportation services in the event of disagreements between the parties. To motivate heat supply organizations to actively implement investment projects aimed at developing their engineering infrastructure, as stipulated by the heat supply scheme, the paper proposes introducing a system of administrative penalties for non-compliance with approved measures.

The proposed innovations will create conditions for attracting more investment in the regional heat supply sector, maintaining the infrastructure in a technically reliable state, and eliminating the potential threat of a decrease in the quality of services or their discontinuation due to equipment failures. The proposed mechanism for adjusting prices will help prevent unjustified enrichment of unscrupulous market participants and ensure that only reputable companies remain in the market, which will positively impact the quality and continuity of heat supply services.

Keywords: price zone for heat supply, investments, and the "alternative boiler house" method.

Введение

Централизованное теплоснабжение в России является основным способом поставки тепловой энергии конечным потребителям. Состояние инфраструктуры теплоснабжения во всех регионах РФ имеют схожие проблемы - высокий уровень износа, физически и морально устаревшее оборудование, ежегодное увеличение потерь и дефектов на тепловых сетях [1, с. 7], [2, с. 144]. Все это свидетельствует о необходимости увеличения инвестиций в данную отрасль. Однако, в условиях ограничения роста тарифов в регионах реализация инвестиций затруднительна, а порой и невозможна. Следствием применяемой тарифной политики является высокая издержкоемкость систем теплоснабжения, постоянный дефицит финансовых ресурсов, высокий уровень износа оборудования на источниках теплоснабжения и на объектах тепловых сетей. В существующем положении отрасль теплоснабжения является непривлекательной для инвесторов. Одним из механизмов привлечения инвестиций в теплоснабжение является переход в ценовую зону, в основе которого лежит отказ от традиционных методов ценообразования на тепловую энергию в пользу договорных цен, определяемых непосредственно участниками рынка теплоснабжения – единой теплоснабжающей организацией, потребителем, поставщиком и транспортировщиком. Динамика объема инвестиций и цен на тепловую энергию в муниципальных образованиях отнесенных к

ценовой зоне теплоснабжения позволяет сделать вывод о постепенном равномерном росте цен на тепловую энергию и значительном увеличении объема инвестиций в инфраструктуру теплоснабжения. Инвестор в ценовой зоне теплоснабжения получает гарантированные механизмы вложенных средств, потребитель – обновленную теплоснабжающую инфраструктуру и, как следствие, надежную и качественную услугу по теплоснабжению и горячему водоснабжению, а государство – социальную стабильность.

Несмотря на положительную оценку эффективности ценовых зон, есть ряд проблем, с которыми сталкиваются единые теплоснабжающие организации чаще всего при взаимодействии с поставщиками и транспортировщиками тепловой энергии. Например, отсутствие норм в действующем законодательстве о порядке урегулирования спора по цене поставки в случае наличия разногласий. Также недостаточно четко определена обязанность по реализации инвестиционных программ теплоснабжающими организациями, не определен контрольный орган за реализацией указанных программ, отсутствует ответственность за не реализацию мероприятий по обновлению системы теплоснабжения, утвержденных в схемах теплоснабжения муниципальных образований.

Существующее законодательство в сфере ценовых зон предусматривает переход в ценовую зону отдельного муниципального образования, что не позволяет установить

единой справедливой стоимости на тепловую энергию для потребителей всего региона. При этом сложившийся уровень тарифов значительно дифференцируется внутри одного региона. В силу монопольного положения поставщиков тепловой энергии и специфики отрасли, потребители не имеют альтернативы и вынуждены соглашаться с утвержденными тарифами. По нашему мнению, это порождает несправедливость: жители одного района, а порой и соседних зданий, приобретают идентичный продукт (тепло) по разным ценам.

На этой основе разработка инструментов повышения эффективности функционирования ценовых зон теплоснабжения и разработка концептуального подхода перехода в ценовую зону теплоснабжения региона определяют актуальность выбранной тематики исследования.

Анализ последних исследований и публикаций

Изучением существующих проблем системы централизованного теплоснабжения, а также способам ее обновления в последнее время уделяется повышенное внимание со стороны Правительства РФ, а также отечественных ученых.

В.И. Гимади в своей работе анализирует существующие способы ценообразования, делает вывод о том, что каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Он отмечает, что метод «альтернативной котельной» имеет значительные риски, поскольку не учитываются особенности конкретной теплоснабжающей организации и стремится к укрупнению и общему подходу в отрасли. При этом, по его мнению, данный способ может повлечь увеличение тарифа и недостаточный объем инвестиций [3, с. 63].

С.В. Бухаров анализирует основные преимущества ценовых зон теплоснабжения и делает вывод, что данный метод позволяет привлечь дополнительные инвестиции в отрасль и является наиболее оптимальным способом обновления инженерной инфраструктуры многих муниципальных образований [4, с.65].

В.А. Стенников и А.В. Пеньковский в своей работе сравнивает действующий уровень тарифов с размером предельного уровня цены в ценовых зонах, отмечает значительное превышение предельного уровня цены над действующими тарифами. Отмечает, что в настоящее время отсутствуют законодательные инструменты, позволяющие сдерживать рост цены в ценовых зонах, что является риском для потребителей [5, с.106].

В.А. Сироткин анализирует практические методы применения «альтернативной котельной», рассматривает монтаж котельных для многоквартирных домов различной высоты, приходит к выводу, что метод «альтернативной котельной» создает наиболее благоприятные условия для реализации концессионных соглашений [6, с.330].

В.В. Семикашев и А.С. Терентьева [7, с. 266]. [8, с. 115], Ю.В. Маневич [9, с. 56] анализирует результаты внедрения модели «альтернативной котельной» в различных городах, делает вывод о его эффективности, о приросте инвестиций в отрасль.

Е.А. Косогова положительно оценивает опыт внедрения метода в Рубцовске. Делает вывод, что новый метод является эффективным способом привлечения инвестиций в отрасль [10, с. 75].

Ю.И. Толстова и А.А. Овчинников отмечают, что новый способ расчета цены на тепловую энергию значительно отличается от затратного метода, не учитывает ряд аспектов. По их мнению, новый метод не сможет обеспечить обновление инфраструктуры [11, с. 55].

Данные и методы

Деятельность в ценовых зонах теплоснабжения регулируется главой 5.1. Федерального закона №190-ФЗ от 27.07.2010 «О теплоснабжении» [12]. Одной из основных целей перехода в ценовую зону теплоснабжения является инвестирование в обновление инженерной инфраструктуры системы теплоснабжения субъектов РФ. Для единой теплоснабжающей организации обязанность по реализации и ответственность за не реализацию инвестиционных мероприятий определена действующим

законодательством. Так, законодательно предусмотрена ответственность в виде банковской гарантии или страхования (в соответствии с условиями соглашения об исполнении схемы теплоснабжения, подписываемого между единой теплоснабжающей организацией и Администрацией муниципального образования). А вот в отношении теплоснабжающих и теплосетевых организаций, не имеющих статус единой теплоснабжающей организации, такая обязанность действующим законодательством не предусмотрена. Пунктом 11 статьи 23.8 ФЗ-190 от 27.07.2010 «О теплоснабжении» предусмотрено, что в договоре поставки или транспортировки, заключаемом между единой теплоснабжающей организацией и теплоснабжающей организацией или теплосетевой организацией должны быть определены обязательства теплоснабжающих организаций и теплосетевых организаций по реализации инвестиционных мероприятий, указанных в схеме теплоснабжения, а также ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение таких обязательств. При этом ни в Законе о теплоснабжении, ни в подзаконных актах не установлены ни штрафные санкции, ни ответственность, ни меры воздействия на теплоснабжающую/теплосетевую организацию применяемые в случае неисполнения ими данных мероприятий. Также в действующем законодательстве не определены полномочия единой теплоснабжающей организации, администрации муниципального образования или иного уполномоченного органа по отношению к таким организациям. Даже если единая теплоснабжающая организация инициирует включение в схему теплоснабжения мероприятий на стороннем источнике теплоснабжения или тепловых сетях и обоснует их необходимость в установленном порядке и эти мероприятия будут утверждены схемой теплоснабжения, неисполнение этих мероприятий никак не отразится на деятельности организации, которая должна была их реализовать. На наш взгляд отсутствие ответственности для

теплоснабжающих/теплосетевых организаций не стимулирует данные организации к поддержанию или обновлению своих производственных мощностей и дает возможность не добросовестным участникам рынка расходовать полученные средства, в т.ч. косвенно от населения, не по целевому назначению, поскольку в ценовой зоне теплоснабжения нет органа регулирования, который проверяет фактическое расходование средств и их экономическую обоснованность и имеет возможность скорректировать тариф в сторону снижения. В тарифах, действовавших на дату окончания переходного периода, которые являются базовой ценой при заключении договоров поставки и транспортировки, чаще всего учтена ремонтная и инвестиционная составляющая. На наш взгляд было бы справедливым законодательно установить минимально необходимый уровень ремонтной и инвестиционной программы в объекты инженерной инфраструктуры системы теплоснабжения на уровне тарифно-балансовых решений на момент окончания переходного периода. Для баланса интересов предусмотреть обязанность единой теплоснабжающей организации учесть в договорной цене, включаемой в договор поставки/транспортировки тепловой энергии, объем ремонтной и инвестиционной программы для теплоснабжающих/теплосетевых организаций на уровне не менее тарифно-балансовых решений в отношении данных организаций. Поставщиков и транспортировщиков законодательно обязать исполнять мероприятия, предусмотренных для них схемой теплоснабжения. А в случае неисполнения данных мероприятий – предусмотреть штраф в размере суммы не исполненных мероприятий. При этом уплата штрафа не должна являться основанием неисполнения мероприятия в последующий период. На наш взгляд такой подход позволит обеспечить баланс интересов единой теплоснабжающей организации, теплоснабжающей/теплосетевой организации, Администрации муниципального образования и потребителей. Поскольку такой подход позволяет теплоснабжающей/теплосетевой

организации гарантированно получить в цене на тепловую энергию/услугу по передаче источник финансирования на поддержание в нормативном состоянии или обновление своих производственных фондов, единая теплоснабжающая организация – гарантию качественного и надежного теплоснабжения, отсутствие риска останова оборудования источника тепловой энергии или аварии на тепловых сетях и необходимости восстановления теплоснабжения (например, переключения на иной источник теплоснабжения, зачастую, который отсутствует) за свой счет в сжатые сроки, Администрация муниципального образования и потребители – надежную, бесперебойную, качественную услугу по теплоснабжению.

С целью контроля реализации ремонтных и инвестиционных программ считаем необходимым в законодательстве отразить обязанность теплосетевых и теплоснабжающих организаций раскрывать на своем официальном сайте (или ином официальном источнике информации) сведения о реализации указанных программ, в т.ч. сведения о достижении целевых показателей, указанных для соответствующей организации в схеме теплоснабжения. В случае не раскрытия данной информации предусмотреть штрафные санкции. Отсутствие данной нормы в действующем законодательстве не позволяет в полной мере понимать состояние объектов инженерной инфраструктуры системы теплоснабжения муниципального образования, и соответственно формировать объективную программу обновления и развития централизованной системы теплоснабжения.

Также, в действующем законодательстве (п.3 ст.23.4. 190-ФЗ) в отношении цены поставки тепловой энергии, приобретаемой единой теплоснабжающей организацией, у теплоснабжающей организации отражена только обязанность сторон заключить соответствующий договор поставки по ценам, определяемым соглашением сторон. При этом совершенно не прописан способ определения цены и ее минимальный размер в случае возникновения разногласий, как, например, при разногласиях по цене транспортировки

тепловой энергии. Отсутствие данных норм в законодательстве значительно усложняет взаимоотношения сторон, поскольку для разрешения спора они вынуждены обращаться в суд, который обычно длится более года. При разногласиях по цене транспортировки тепловой энергии, одна из Сторон в праве обратиться в орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области государственного регулирования цен (тарифов) и в течение 60 дней орган регулирования выпускает постановление, в котором данная цена определена. На наш взгляд данный подход эффективен, поскольку позволяет сократить срок урегулирования спора, и соответственно заключить договор транспортировки. Кроме того, индексация осуществляется не заинтересованной стороной, что позволяет исключить субъективность подхода. Считаем необходимым транслировать данный подход и в отношении цены поставки.

Результаты исследования

Анализ существующей нормативно-правовой базы ценовых зон теплоснабжения позволил выявить ряд предпосылок для совершенствования нормативно-правовой базы.

С целью совершенствования механизма урегулирования разногласий теплосетевой/теплоснабжающей организации и единой теплоснабжающей организации, а также стимулирования организаций к повышению эффективности деятельности в сфере теплоснабжения, в отношении цены поставки/транспортировки предлагаем внести изменения в п.5 статьи 23.4. Закона о теплоснабжении.

В случае возникновения разногласий по цене услуг передачи/поставки тепловой энергии или теплоносителя, когда установленный предельный уровень цены ниже цены, по которой единая теплоснабжающая организация продает тепло потребителям в зоне деятельности теплосетевой/теплоснабжающей организации, расчеты будут производиться по цене, утвержденной для теплосетевой/теплоснабжающей организации. Эта цена

будет скорректирован с учетом выпадающих доходов и необоснованных расходов, учтенных при его расчете, и проиндексирован.

Корректировка и индексация цены будут осуществляться органом исполнительной власти субъекта РФ в области государственного регулирования цен (тарифов). Период корректировки – с 1 января года, следующего за годом окончания действия тарифа, до 1 января года возникновения разногласий. Индексация будет производиться в соответствии с изменением предельного уровня цены на тепловую энергию (мощность) для системы теплоснабжения, на территории которой оказываются услуги, за каждый прошедший календарный год, согласно правилам, утвержденным Правительством РФ. При этом индексация не должна превышать размер, рассчитанный с учетом индексов потребительских цен за каждый прошедший календарный год.

При возникновении разногласий по цене услуг транспортировки/поставки тепловой энергии, когда установленный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) превышает или равен цене для конечного потребителя, стоимость услуг будет определяться пропорционально. Эта пропорция будет рассчитана как доля затрат на транспортировку/поставку в общей цене для потребителя. Определение этой доли возлагается на уполномоченный орган исполнительной власти субъекта РФ, который будет исходить из доли затрат на транспортировку/поставку в утвержденном предельном тарифе на тепловую энергию (мощность) для конкретного расчетного периода.

Соответствующие изменения, связанные с уточнением порядка определения цены поставки/транспортировки в случае разногласий необходимо внести в п.128 Основ ценообразования.

В части индексации цены на услуги по передаче тепловой энергии, теплоносителя в случае возникновения разногласий между единой теплоснабжающей организацией и теплосетевой организацией предлагается следующий порядок определения:

Индексация осуществляется на размер изменения утвержденного предельного уровня цены в отношении системы, в которой теплосетевая организация осуществляет транспортировку тепловой энергии за каждый прошедший календарный год начиная с начала календарного года, следующего за годом окончания периода, на который был установлен тариф, до начала года, в котором возникли разногласия.

$$T_{i,r}^{\text{пер}} = T_{n,r}^{\text{баз}} \times \frac{\Pi_{i-1}^{\text{пред}}}{\Pi_{n+1}^{\text{пред}}}$$

$T_{i,r}^{\text{пер}}$ – цена на услугу по передаче тепловой энергии, теплоносителя регулирования для r-й теплосетевой организации на i-й календарный год.

$T_{n,r}^{\text{баз}}$ – базовый тариф на услуги по передаче тепловой энергии, теплоносителя, определяемый исходя из действовавшего на дату окончания переходного периода тарифа на услуги по передаче тепловой энергии для r-й теплосетевой организации, уточненного на величину корректировок, выпадающих доходов и необоснованных расходов, принятых органом регулирования при расчете необходимой валовой выручки для расчета тарифа на услуги по передаче тепловой энергии, теплоносителя, действовавшего на дату окончания переходного периода.

$\Pi_{i-1}^{\text{пред}}$ – утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) для всей системы теплоснабжения, в пределах которой теплосетевая организация «г» оказывает услуги по передаче тепла и теплоносителя единой теплоснабжающей организации;

$\Pi_{n+1}^{\text{пред}}$ – утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность), с начала календарного года, следующего за годом, в котором был утвержден тариф на услуги по передаче тепловой энергии и теплоносителя для системы теплоснабжения, обслуживаемой r-й теплосетевой организацией.

$T_{n,r}^{\text{баз}}$ определяется по формуле:

$$T_{n,r}^{\text{баз}} = \frac{HBB_{n,r}^{\text{баз}} - ВД_{n,r}^{\text{баз}} + НР_{n,r}^{\text{баз}} - \Delta КИП_{n,r} + \Delta КНК_{n,r} - \Delta КЭЭ_{n,r}}{ПО_{n,r}^{\text{баз}}}$$

где,

$HBB_{n,r}^{\text{баз}}$ – утвержденная органом регулирования валовая выручка r -й теплосетевой организации, которая была учтена при формировании тарифа на услуги по передаче тепловой энергии и теплоносителя, действующего на дату окончания переходного периода n ;

$ВД_{n,r}^{\text{баз}}$ – выпадающие доходы, учтенные «со знаком +» при расчете $HBB_{n,r}^{\text{баз}}$;

$НР_{n,r}^{\text{баз}}$ – необоснованные расходы, учтенные «со знаком -» при расчете $HBB_{n,r}^{\text{баз}}$;

$\Delta КИП_{n,r}$ – объем неисполненной инвестиционной программы, учтенной при расчете $HBB_{n,r}^{\text{баз}}$;

$\Delta КНК_{n,r}$ – объем неисполненных концессионных обязательств, учтенных при расчете $HBB_{n,r}^{\text{баз}}$;

$\Delta КЭЭ_{n,r}$ – объем неисполненных обязательств по программе энергосбережения, учтенный при расчете $HBB_{n,r}^{\text{баз}}$;

$ПО_{n,r}^{\text{баз}}$ – количество тепловой энергии, учтенное при расчёте тарифа на транспортировку тепловой энергии и теплоносителя, действовавшего на дату окончания переходного периода n .

В случае, если в системе теплоснабжения, в которой теплосетевая организация осуществляет транспортировку тепловой энергии, утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) на период разногласий превышает или равен цене на тепловую энергию для конечных потребителей, цена на услуги по передаче тепловой энергии, теплоносителя, определяется как доля затрат на транспортировку. Эта доля определяется как отношение затрат на транспортировку к общей цене, по которой единая теплоснабжающая организация продает тепло потребителям в данной системе теплоснабжения. Расчет доли затрат на транспортировку производится на основе доли затрат на услуги по передаче тепловой энергии в утвержденном предельном уровне цены на тепловую энергию для

соответствующего расчетного периода регулирования.

Процент затрат на передачу тепла, включенный в предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) в течение i -го периода регулирования (ω_i , %), устанавливается региональным органом власти, регулирующим цены (тарифы) и определяется по формуле:

$$\omega_i = \frac{Ц_{i,\text{сети}}^{\text{сети}}}{Ц_i}$$

где:

$Ц_i$ – утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) на i -й расчетный период регулирования;

$Ц_{i,\text{сети}}^{\text{сети}}$ – предельный уровень затрат на транспортировку тепловой энергии на i -й период регулирования.

Предельный уровень затрат, приходящийся на услуги по передаче тепловой энергии на i -й расчетный период регулирования, в утвержденном органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области государственного регулирования цен (тарифов) предельном уровне цены на тепловую энергию (мощность) на i -й расчетный период регулирования определяется по формуле:

$$Ц_{i,\text{сети}}^{\text{сети}} = КР_{i,\text{сети}} + Н_{i,\text{сети}} + ПР_{i,\text{сети}} + РД_{i,\text{сети}} + \Delta В_{i,\text{сети}}$$

Где $КР_{i,\text{сети}}$, $Н_{i,\text{сети}}$, $ПР_{i,\text{сети}}$, $РД_{i,\text{сети}}$, $\Delta В_{i,\text{сети}}$ составляющие предельного уровня цены в рамках i -го периода регулирования на:

$КР_{i,\text{сети}}$ – капитальные вложения в создание тепловых сетей;

$Н_{i,\text{сети}}$ – налоги;

$ПР_{i,\text{сети}}$ – косвенные и прочие операционных расходов, возникающих при передаче тепловой энергии;

$РД_{i,\text{сети}}$ – создание резерва по сомнительным долгам в части услуг по передаче тепловой энергии;

$\Delta В_{i,\text{сети}}$ – учета расхождений между фактическими и прогнозными значениями, используемыми при установлении предельного уровня цены.

$KP_{i,сети}$ определяется по формуле:

$$KP_{i,сети} = \frac{KЗ_{i,сети}^{сети}}{Q^{по}} \times \frac{НД_i}{1 - (1 + НД_i)^{-СВК}}$$

где

$KЗ_{i,сети}^{сети}$ - капитальные затраты на создание тепловых сетей;

$Q^{по}$ - объем полезного отпуска тепловой энергии котельной;

$НД_i$ - норма доходности инвестированного капитала;

$СВК$ - срок возврата инвестированного капитала.

Налоговая составляющая ($Н_{i,сети}$) определяется по формуле:

$$Н_{i,сети} = \frac{Н_{i,пер}^{п} + Н_{i,пер}^{им} + Н_{i,пер}^{з}}{Q^{по}}$$

где

$Н_{i,пер}^{п}$ - налог на прибыль;

$Н_{i,пер}^{им}$ - налог на имущество;

$Н_{i,пер}^{з}$ - земельный налог.

Расходы на налог на прибыль по виду деятельности «передача тепловой энергии» ($Н_{i,пер}^{п}$) определяются по формуле:

$$Н_{i,пер}^{п} = \left(KP_{i,сети} \times Q^{по} - \frac{KЗ_{i,k,сети}}{ПА} \right) \times \frac{t_i^{п}}{1 - t_i^{п}}$$

где

$ПА$ - период амортизации тепловых сетей, установленный в соответствии с Правилами [13];

$t_i^{п}$ - ставка налога на прибыль (процентов);

$KЗ_{i,k,сети}$ - величина капитальных затрат на строительство тепловых сетей, определяемая в соответствии с пунктом 29 Правил.

Расходы на уплату налога на имущество ($Н_{i,пер}^{им}$) определяются по формуле:

$$Н_{i,пер}^{им} = t_i^{им} \times \frac{KЗ_{i,k,сети} + KЗ_{i,k,сети} \times (1 - \frac{СВК}{ПА})}{2}$$

где

$t_i^{им}$ - ставка налога на имущество (процентов);

$СВК$ - срок возврата инвестированного капитала, установленный технико-экономическими параметрами работы тепловых сетей (лет), определяемый в соответствии с Правилами.

Земельный налог ($Н_{i,пер}^{з}$) определяются по формуле:

$$Н_{i,пер}^{з} = KС_{i,сети}^{з,сети} \times t_i^{з}$$

где

$KС_{i,сети}^{з,сети}$ - удельная кадастровая стоимость земельного участка под тепловыми сетями, определяемая в соответствии с пунктом 25 Правил;

$t_i^{з}$ - ставка земельного налога (процентов).

1.2.5. Прочие расходы ($ПР_{i,сети}$) определяется по формуле:

$$ПР_{i,сети} = \frac{ПР_{i,сети}^{проч,сети} + ПР_{i,сети}^{иные,сети}}{Q^{по}}$$

где

$ПР_{i,сети}^{проч,сети}$ - прочие расходы;

$ПР_{i,сети}^{иные,сети}$ - иные прочие расходы.

1.2.5.1. Прочие расходы ($ПР_{i,сети}^{проч,сети}$) определяются по формуле:

$$ПР_{i,сети}^{проч,сети} = ТО_{б,сети} \times ИПЦ_i$$

где

$ТО_{б,сети}$ - расходы на техническое обслуживание и ремонт тепловых сетей в базовом году;

$ИПЦ_i$ - прогнозный индекс цен производителей промышленной продукции, определяемый в соответствии с пунктом 20 Правил.

1.2.5.1.1. Расходы на техническое обслуживание и ремонт основных средств тепловых сетей в базовом году ($ТО_{б,сети}$) определяются по формуле:

$$ТО_{б,сети} = KЗ0_{б,сети}^{сети(б)} \times K_{сети,ТО}$$

где

$KЗ0_{б,сети}^{сети(б)}$ - базовая величина капитальных затрат на основные средства тепловых сетей в базовом году, определяемая в соответствии с Правилами;

$K_{сети,ТО}$ - коэффициент расходов на техническое обслуживание и ремонт тепловых сетей, определяемый в соответствии с Правилами.

1.2.5.2. Иные прочие расходы ($ПР_{i,сети}^{иные,сети}$) определяются по формуле:

$$ПР_{i,сети}^{иные,сети} = 0,05 \times (ПР_{i,сети}^{проч,сети} + Н_{i,сети} \times Q^{по})$$

Создание резерва по сомнительным долгам ($РД_{i,сети}$) определяется по формуле:

$$РД_{i,сети} = (KP_{i,сети} + Н_{i,сети} + ПР_{i,сети}) \times k^{РД}$$

$k^{РД}$ - коэффициент, отражающий размер резерва по сомнительным долгам, равный 0,02.

Размер расхождений между фактическими и прогнозными значениями, используемыми при установлении предельного уровня цены ($\Delta B_{i, \text{сети}}$) определяется по формуле:

$$\Delta B_{i, \text{сети}} = \Delta H_{i-2, \text{сети}}$$

где

$\Delta H_{i-2, \text{сети}}$ – налоговая составляющая в предельном уровне цены в (i-2)-м расчетном периоде регулирования, в части услуг по передаче тепловой энергии.

Цену на поставку тепловой энергии, теплоносителя в случае разногласий между единой теплоснабжающей организацией и теплоснабжающей организацией предлагается определять в соответствии со следующим порядком:

При превышении цены на тепловую энергию (мощность) конечным потребителям в конкретной системе теплоснабжения утвержденного предельного уровня цены, цена поставки тепловой энергии, теплоносителя, принимается равной тарифу на поставку тепловой энергии, теплоносителя, скорректированному на величину корректировок, выпадающих доходов и необоснованных расходов, принятых органом регулирования при расчёте необходимой валовой выручки для расчета тарифа для соответствующей теплоснабжающей организации и действующему на дату окончания переходного периода, с учетом его индексации.

Установление и последующая корректировка (индексация) тарифов на тепловую энергию и теплоноситель производится региональным органом власти, ответственным за государственное ценовое регулирование. Индексация проводится с начала следующего года после окончания действия предыдущего тарифа до начала года, когда возникли разногласия. Корректировка основывается на изменении предельной цены на тепловую энергию (мощность) для конкретной системы теплоснабжения, установленной для единой теплоснабжающей организации, за каждый прошедший календарный год ($T_{i,q}^{\text{пер}}$):

$$T_{i,q}^{\text{пер}} = T_{n,q}^{\text{баз}} \times \frac{\Pi_{i-1}^{\text{пред}}}{\Pi_{n+1}^{\text{пред}}}$$

$T_{n,q}^{\text{баз}}$ – последний утвержденный тариф на тепловую энергию, действующий на дату окончания переходного периода, скорректированного на величину корректировок, выпадающих доходов и необоснованных расходов, принятых органом регулирования при расчёте необходимой валовой выручки для расчета тарифа поставки тепловой энергии, теплоносителя.

$\Pi_{i-1}^{\text{пред}}$ – утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) для системы теплоснабжения, на территории которой q-я теплоснабжающая организация поставляет тепловую энергию, теплоноситель;

$\Pi_{б+1}^{\text{пред}}$ – утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность), с начала календарного года, следующего за годом, в котором был утвержден тариф на тепловую энергию для системы теплоснабжения q-й теплоснабжающей организации.

$T_{n,q}^{\text{баз}}$ определяется по формуле:

$$T_{n,q}^{\text{баз}} = \frac{HBB_{n,q}^{\text{баз}} - ВД_{n,q}^{\text{баз}} + НР_{n,q}^{\text{баз}} - \Delta КИП_{n,q} + \Delta КНК_{n,q} - \Delta КЭЭ_{n,q}}{ПО_{n,q}^{\text{баз}}}$$

где,

$HBB_{n,q}^{\text{баз}}$ – необходимая валовая выручка, принятая к расчету органом регулирования для q-й теплоснабжающей организации при установлении тарифа поставки тепловой энергии, теплоносителя, действующего на дату окончания переходного периода n;

$ВД_{n,q}^{\text{баз}}$ – выпадающие доходы, принятые органом регулирования «со знаком +» при расчете $HBB_{n,q}^{\text{баз}}$;

$НР_{n,q}^{\text{баз}}$ – необоснованные расходы, принятые органом регулирования «со знаком -» при расчете $HBB_{n,q}^{\text{баз}}$;

$\Delta КИП_{n,q}$ – объем неисполненной инвестиционной программы, учтенной при расчете $HBB_{n,q}^{\text{баз}}$;

$\Delta КНК_{n,q}$ – объем неисполненных концессионных обязательств, учтенных при расчете $HBB_{n,q}^{\text{баз}}$;

$\Delta KЭЭ_{n,q}$ - к объем неисполненных обязательств по программе энергосбережения, учтенный при расчете $HBB_{n,q}^{баз}$.

$PO_{n,q}^{баз}$ – п количество тепловой энергии, учтенное при расчёте тарифа на поставку тепловой энергии и теплоносителя, действовавшего на дату окончания переходного периода п.

2.2. Если утвержденный предельный уровень цены на тепловую энергию (мощность) на возникший период разногласий выше или равен цене на тепловую энергию (мощность) конечному потребителю, цена поставки тепловой энергии, теплоносителя, определяется с учетом доли затрат в предельном уровне цены на тепловую энергию (мощность) приходящаяся на производство тепловой энергии (μ_i , %) на i-ый расчетный период регулирования.

μ_i , % определяется по формуле:

$$\mu_i = 1 - \omega_i$$

где:

ω_i – процент затрат на передачу тепла, включенный в предельный уровень цены.

В соответствии с действующим законодательством договоры между участниками рынка теплоснабжения (поставщиком, транспортировщиком, единой теплоснабжающей организацией) должны предусматривать:

Требования к качеству и допустимым перерывам: Четкие показатели качества поставляемого тепла и теплоносителя, а также допустимые пределы перерывов в теплоснабжении.

Ответственность за нарушения: Определение ответственности сторон за несоблюдение установленных параметров качества и допустимых перерывов.

Снижение стоимости при некачественной услуге: Условия, при которых единая теплоснабжающая организация может требовать снижения стоимости услуг от поставщика или передающей организации, если их вина привела к превышению допустимых отклонений в качестве или перерывах.

Обязательства по развитию инфраструктуры: Обязанности

теплоснабжающих и теплосетевых организаций по строительству, модернизации объектов теплоснабжения и выполнению других мероприятий, предусмотренных схемой теплоснабжения, а также их ответственность за невыполнение этих обязательств.

В целях обеспечения надлежащего технического состояния производственных активов теплоснабжающих и теплосетевых организаций, что является необходимым условием для предоставления надежных и качественных услуг теплоснабжения потребителям, предлагается внести следующие дополнения в пункт 11 статьи 23.8 Федерального закона № 190:

Подпункт 5): Установить порядок, согласно которому размер платы за поставляемую или транспортируемую тепловую энергию будет снижаться, если теплоснабжающая или теплосетевая организация не реализует утвержденные ремонтные и инвестиционные программы.

Подпункт 6): Возложить на теплоснабжающие и теплосетевые организации обязательства по осуществлению строительства, реконструкции (модернизации) объектов теплоснабжения и проведению иных мероприятий. Объем этих мероприятий должен быть не меньше размера, определенного органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации в области государственного регулирования цен (тарифов) по статьям затрат "ремонт производственных фондов", "прибыль на капитальные вложения" и "амортизация". Эти статьи затрат должны быть учтены при расчете необходимой валовой выручки для r-й теплосетевой организации при установлении тарифа на услуги по передаче тепловой энергии и/или тарифа поставки тепловой энергии для q-й теплоснабжающей организации, и должны действовать на дату окончания переходного периода.

Также, для стимулирования теплоснабжающих и теплосетевых организаций предлагаем внести изменения в «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от

30.12.2001 №195-ФЗ в пункт 9.24, дополнив его подпунктом 6:

Неисполнение/частичное неисполнение теплоснабжающими и теплосетевыми организациями обязательств по строительству, реконструкции (модернизации) объектов теплоснабжения и осуществлению иных мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения, влечет наложение административного штрафа на юридическое лицо в размере 50% от объема не вложенных средств в строительство, реконструкцию (модернизацию) объектов теплоснабжения и осуществление иных мероприятий, указанных для соответствующей организации в схеме теплоснабжения на соответствующий период.

Для внесения правовой определенности с точки зрения органа, проверяющего исполнение теплоснабжающими и теплосетевыми организациями обязательств по строительству, реконструкции (модернизации) объектов теплоснабжения и осуществлению иных мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения, предлагаем дополнить статью 23.13 Федерального закона 190-ФЗ пунктом 19:

Единая теплоснабжающая организация ежегодно осуществляет контроль за выполнением

теплоснабжающих/теплосетевых организаций инвестиционных мероприятий, утвержденных для них в схеме теплоснабжения.

и пунктом 20: Теплоснабжающие и теплосетевые организации ежегодно в срок до 1 февраля года следующего за годом реализации мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения, направляют в адрес единой теплоснабжающей организации, в зоне деятельности которой они оказывают услуги по поставке/транспортировке тепловой энергии, отчет с предоставлением подтверждающих документов (актов выполненных работ, договоров и др.) о реализованных ими мероприятиях по строительству, реконструкции (модернизации) объектов теплоснабжения и осуществлению иных мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения. Единая теплоснабжающая организация в течение 30 дней со дня получения такого отчета рассматривает его и

согласовывает, либо направляет мотивированные возражения. В случае направления единой теплоснабжающей организацией мотивированных возражений теплоснабжающие и теплосетевые организации в течение 15 дней устраняют полученные замечания, предоставляют пояснения. Для проведения проверки фактического исполнения мероприятия единая теплоснабжающая организация может осуществить выезд на объект реконструкции/модернизации теплоснабжающей и/или теплосетевой организации по предварительно согласованному времени. В случае такого выезда теплоснабжающая/теплосетевая организация не вправе отказать. В случае получения отказа в предоставлении доступа единой теплоснабжающей организации к объектам реконструкции/модернизации со стороны теплоснабжающей и/или теплосетевой организации мероприятие считается не исполненным. Отчет об исполнении мероприятий теплоснабжающей и/или теплосетевой организацией по строительству, реконструкции (модернизации) объектов теплоснабжения и осуществлению иных мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения, должен быть согласован единой теплоснабжающей организацией до 1 апреля года следующего за годом реализации мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения.

и пунктом 21: Отчет о реализованных теплоснабжающими и теплосетевыми организациями мероприятиях по строительству, реконструкции (модернизации) объектов теплоснабжения и осуществлению иных мероприятий, указанных для них в схеме теплоснабжения, в течение десяти дней со дня его согласования единой теплоснабжающей организацией подлежит размещению на официальном сайте теплоснабжающей/теплосетевой организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Заключение

Предложенные изменения действующего законодательства в части определения цены

поставки и транспортировки в ценовых зонах теплоснабжения позволят не только внести определенность в работу теплоснабжающих, теплосетевых организаций и единой теплоснабжающей организации, но и высвободить ряд средств для единой теплоснабжающей организации на реализацию инвестиционных программ по обновлению систем теплоснабжения в регионах. Наибольший объем высвобождающихся средств будет происходить по итогам достижения цены на тепловую энергию конечным потребителям индикативного предельного уровня цены.

Список литературы

1. Широв А. А. Энергетическая стратегия в контексте достижения целей развития экономики России // Энергетическая политика. – 2019. - №1. - С. 6-11.
2. Евсеев Е. Г. Анализ среды функционирования и развития теплоснабжающих предприятий в России // Финансовая экономика. – 2020. - №7. – С. 142-145.
3. Гимади В. И. Реформа, которая согревает: что ожидают от преобразований в теплоснабжении // Современная конкуренция. – 2014. - №4 (46). - С. 49-64.
4. Бухаров С. В. «Альтернативная котельная» как механизм решения существующих проблем теплоснабжения // ЭКО. – 2019. - №3 (537). – С. 57-65.
5. Стенников В. А., Пеньковский А. В. Методы тарифного регулирования в теплоснабжении и возможные последствия перехода в ценовую зону «альтернативная котельная» // ЭП. – 2023. - №11 (190). – С. 92-107.
6. Сироткин В. А. Практические аспекты реализации метода «альтернативная котельная» // Жилищные стратегии. – 2017. - №4. - С. 322-332.
7. Терентьева А. С. Анализ основных проблем централизованного теплоснабжения в России на современном этапе // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. - №18. - С.253-273.
8. Семикашев В. В., Терентьева А. С. Альтернативная котельная – новый инвестиционный механизм развития централизованного теплоснабжения в России // Проблемы прогнозирования. – 2022 - №(191). - С.105-117.
9. Маневич Ю. В. Альтернативная котельная – новая форма для инвестиций в теплоснабжение // ЭП. – 2020. - №5 (147). - С. 52-61.
10. Косогова Е. А. Инвестиционная революция в тепле. Рубцовская модель // ЭКО. – 2019. - №9 (543). - С.70-78.
11. Толстова Ю. И., Овчинников А. А. Экономическая оценка метода «альтернативной котельной» для

расчёта тарифов на тепловую энергию // СОК. – 2019. - №7. - С. 54-55.

12. Федеральный закон №190-ФЗ от 27.07.2010 «О теплоснабжении» [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=489779&ysclid=mkckv8oc5g776177573> (дата обращения 28.11.2025)
13. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2017 г. №1562 «Об определении в ценовых зонах теплоснабжения предельного уровня цены на тепловую энергию (мощность), включая индексацию предельного уровня цены на тепловую энергию (мощность), и технико-экономических параметров работы котельных и тепловых сетей, используемых для расчета предельного уровня цены на тепловую энергию (мощность)». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/556118651?ysclid=mkckwijftl475439070> (дата обращения 28.11.2025)

References

1. Shirov A. A. (2019) Energy Strategy in the Context of Achieving Russia's Economic Development Goals. *Energy Policy*, 1, 6-11.
2. Evseev E. G. (2020) Analysis of the Environment for the Functioning and Development of Heat Supply Enterprises in Russia. *Financial Economics*, 7, 142-145.
3. Gimadi V. I. (2014) A Reform That Warms: What is expected from the transformation of heat supply. *Modern Competition*, 4 (46), 49-64.
4. Bukharov S. V. (2019) «Alternative boiler house» as a mechanism for solving existing heat supply problems. *ECO*, 3 (537), 57-65.
5. Stennikov V. A., Penkovsky A.V. (2023) Methods of tariff regulation in heat supply and possible consequences of the transition to the «alternative boiler house» price zone. *EP*, 11 (190), 92-107.
6. Sirotkin V. A. (2017) Practical aspects of the implementation of the «alternative boiler room» method. *Housing strategies*, 4,322-332.
7. Terentyeva A. S. (2020) Analysis of the main problems of centralized heat supply in Russia at the current stage. *Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*, 18, 253-273.
8. Semikashev V. V., Terentyeva A. S. (2022) Alternative boiler house – a new investment mechanism for the development of centralized heat supply in Russia. *Problems of forecasting*, 191, 105-117.
9. Manevich Yu. V. (2020) Alternative boiler house – a new form for investments in heat supply. *EP*, 5 (147), 52-61.
10. Kosogova E. A. (2019) Investment Revolution in Heat. *Rubtsovskaya model. ECO*, 9 (543), 70-78.
11. Tolstova Yu. I., Ovchinnikov A. A. (2019). Economic assessment of the «alternative boiler house» method for calculating heat energy tariffs. *SOC*, 7, 54-55.
12. Federal Law No. 190-FZ dated July 27, 2010, «On Heat Supply» [Electronic resource]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&document>

Id=489779&ysclid=mkckv8oc5g776177573 (Date of access: 28.11.2025)

13. Decree No. 1562 of the Government of the Russian Federation dated December 15, 2017, «On Determining the Maximum Price for Thermal Energy (Capacity) in the Price Zones of Heat Supply, Including the Indexation of the Maximum Price for Thermal Energy (Capacity), and the

Technical and Economic Parameters of Boiler Rooms and Thermal Networks Used to Calculate the Maximum Price for Thermal Energy (Capacity)» [Electronic resource]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/556118651?ysclid=mkckwijtfl475439070> (Date of access: 28.11.2025)

УДК 332.14, 338.49

Стратегии устойчивого развития корпораций и их влияние на развитие региона

Т.Ю.Красикова¹, А.П.Марзаев², Н.Н.Даниленко³

^{1,2,3}Иркутский национальный исследовательский университет, г. Иркутск, 664074, РФ

¹Krasikovaty@ex.istu.edu, ²marzaevtwelve@mail.ru, ³nina.danilenko@gmail.com

Статья поступила 20.03.2026

Аннотация

В исследовании рассматривается влияние стратегий устойчивого развития ИНК и En+ на социально-экономическое и экологическое развитие Иркутской области в 2014–2023 гг. На основе интегративного анализа данных Росстата и корпоративной отчетности выявлены две модели социального партнерства: «патерналистическая» (ИНК) с высокими, но волатильными инвестициями (CV=28%) и «технократическая» (En+) со стабильным, но ограниченным финансированием (CV=16%). Установлено, что компании выступают системообразующими институтами развития, однако идентифицированы риски моно-зависимости экономики и цикличности инвестиций. Для устойчивого развития региона оптимально сочетание масштабных вложений ИНК и предсказуемости En+. Рекомендовано заключение долгосрочных соглашений о минимальных гарантированных объемах социальных и экологических инвестиций. Полученные выводы подчеркивают необходимость сбалансированного корпоративного участия для обеспечения стабильного роста и устойчивости региона.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративные стратегии, региональная экономика, социальные инвестиции, экологические инвестиции, Иркутская область, ИНК, EN+, ESG, модели социального партнерства.

JEL codes: Q01, R11, L21

Managing Sustainable Business Development and Its Role in the Growth of Region

T.Yu.Krasikova¹, A.P.Marzaev², N.N.Danilenko³

^{1,2,3}Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov St., 664074, Irkutsk, Russian Federation,

¹Krasikovaty@ex.istu.edu, ²marzaevtwelve@mail.ru, ³nina.danilenko@gmail.com

Received 20.03.2026

Abstract

This study examines the influence of the sustainability strategies of Irkutsk Oil Company (INK) and En+ on the socio-economic and environmental development of the Irkutsk region from 2014 to 2023. Using an integrative analysis of regional statistics and corporate reports, the research identifies two models of social partnership: a “paternalistic” model (INK) characterized by high but volatile investments (CV=28%), and a “technocratic” model (En+) featuring stable but limited funding (CV=16%). The findings reveal that these companies act as system-forming development institutions; however, risks of economic mono-dependency and cyclical investment flows were identified. For sustainable regional development, a combination of INK’s large-scale investments with En+’s predictability is optimal. The study recommends establishing long-term agreements to guarantee minimum volumes of social and environmental investments.

Keywords: sustainable development, corporate strategies, regional economy, social investments, environmental investments, Irkutsk region, INK, EN+, ESG, social partnership models

Введение

В современных условиях глобальной экономической нестабильности, усиления санкционного давления и необходимости достижения национальных целей развития проблема устойчивого роста регионов Российской Федерации приобретает критическое значение. Иркутская область, являясь одним из крупнейших промышленных центров Восточной Сибири, сталкивается с комплексом вызовов, характерных для ресурсно-ориентированных территорий: высокая зависимость от деятельности ограниченного круга системообразующих предприятий, обостренная экологическая повестка, необходимость модернизации инфраструктуры и повышения качества жизни населения. В этих условиях особую роль приобретает исследование влияния корпоративных стратегий устойчивого развития на региональную динамику, поскольку именно крупный бизнес становится не просто источником налоговых поступлений, но и полноценным участником развития, принимающим на себя функции, традиционно закрепленные за государством.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, речь идет о трансформации роли бизнеса в региональном развитии. В условиях необходимости развития территорий крупные компании объективно становятся драйверами экономического роста, инвесторами в основной капитал, создателями рабочих мест и поставщиками социальных благ. Во-вторых, возрастает значение ESG-повестки (Environmental, Social, Governance) в деятельности российских компаний. Все большее число корпораций принимают стратегии устойчивого развития, публикуют нефинансовую отчетность, декларируют приверженность принципам ответственного ведения бизнеса. Однако заявляемые планы

не всегда подкрепляются реальными действиями, измеримыми результатами и долгосрочными обязательствами перед регионами. Возникает потребность в количественной верификации вклада компаний в региональное развитие, отделении реальных инвестиций от имиджевых заявлений. В-третьих, налицо противоречия между корпоративной эффективностью и региональной стабильностью. Логика бизнеса, ориентированная на максимизацию прибыли и рост капитализации, может вступать в конфликт с потребностями регионов в стабильном, долгосрочном и предсказуемом финансировании социальных программ и экологических проектов. Цикличность корпоративных инвестиций, их зависимость от рыночной конъюнктуры и финансовых результатов создают риски для регионального планирования и устойчивости территориальных социально-экономических систем. И, в-четвертых, несмотря на обширную теоретическую базу корпоративной социальной ответственности, количество работ, количественно верифицирующих влияние конкретных бизнес-стратегий на региональные показатели (ВРП, экологические затраты, доходы населения), остается ограниченным. Существующие исследования, как правило, либо рассматривают корпоративные стратегии изолированно (без привязки к региональной динамике), либо анализируют региональное развитие без детализации вклада отдельных компаний. Отсутствие сопряженного анализа корпоративных и региональных данных не позволяет получить целостную картину и сформулировать научно обоснованные рекомендации для органов власти и менеджмента компаний.

Особую значимость данное исследование приобретает в контексте управленческой науки, поскольку оно

смещает фокус анализа с традиционной оценки финансовых результатов компаний на исследование трансмиссионного механизма, посредством которого стратегические решения топ-менеджмента трансформируются в реальные социально-экономические и экологические эффекты для территории присутствия. Понимание данного механизма позволяет решить двудединую задачу: с одной стороны, повысить обоснованность самих корпоративных стратегий за счет включения в них региональной проекции и учета долгосрочных интересов территории, с другой - существенно улучшить эффективность взаимодействия бизнеса с региональными органами власти, переводя его из плоскости ситуативного реагирования в формат стратегического партнерства.

Выявление конкретных управленческих механизмов, обеспечивающих синергию корпоративных и региональных интересов, становится ключевой задачей как для теории менеджмента (развивающей концепции создания общей стоимости), так и для практики территориального управления (нуждающейся в инструментах прогнозирования последствий корпоративных решений и управления рисками, связанными с цикличностью инвестиционной активности бизнеса). В настоящем исследовании данная задача решается через анализ стратегий устойчивого развития двух крупнейших компаний Иркутской области, что позволяет эмпирически верифицировать теоретические положения и сформулировать практически значимые рекомендации для совершенствования механизмов корпоративно-регионального взаимодействия.

Вышеизложенное ставит исследовательский вопрос следующим образом:

Как стратегии устойчивого развития крупнейших компаний (на примере ИНК и EN+) трансформируются в реальные эффекты для региональной экономики, социальной сферы и экологии Иркутской области?

Анализ последних исследований и публикаций

Анализ представленных источников позволяет выделить три ключевых направления исследований в области ESG (экологических, социальных и управленческих факторов).

ESG как фактор инвестиционной привлекательности и стоимости компании

Servaes & Tamayo [16] показывают, что влияние корпоративной социальной ответственности на стоимость компании опосредовано осведомленностью потребителей. Aleksandra (2024)[1] и Rumyantseva & Tarutko [14] подтверждают, что ESG-стратегии становятся ключевым фактором привлечения инвестиций. Согласно Bloomberg Intelligence [3], объем ESG-активов приближается к 50 трлн долл., а McKinsey [11] отмечает растущий запрос инвесторов на демонстрацию ценности устойчивого развития. RSM (2025) эмпирически подтверждает связь ESG-рейтингов с доходностью акций.

Инструменты интеграции ESG в стратегическое управление

Chalmers & Palomero [5], Falle et al. [6] и Hristov et al. (2019) [7] развивают концепцию устойчивой сбалансированной системы показателей (SBSC), интегрирующей экологические и социальные аспекты в стратегическое управление. Al-Mawali [2] дополняет этот подход методом DEMATEL для выявления причинно-следственных связей. Michalski [12] демонстрирует успешную операционализацию ESG-стратегии через BSC в FMCG-секторе. Liang, Lee & Jung [8] доказывают, что динамические способности компании опосредуют влияние ESG-стратегии на результаты.

Эмпирические исследования эффективности ESG

Li, Tang & Li [9] на примере отраслей с высоким воздействием на окружающую среду показывают положительную корреляцию ESG-систем с финансовыми показателями. Cabaleiro-Cerviñ&Mendi[4] подтверждают позитивное влияние ESG-ориентированных инноваций на

эффективность. Российский контекст представлен кейсом Сбербанка [15] о кредитовании под ESG-показатели и работой Aleksandra [1]. Zhang & Mohnen) [20] дополняют картину анализом связи инноваций и выживаемости компаний.

В целом, исследования подтверждают положительное влияние ESG-стратегий на финансовые показатели, инновационную активность и инвестиционную привлекательность. Ключевым вызовом остается разработка эффективных инструментов интеграции ESG-принципов в стратегическое планирование.

Данные и методы

Исследование базируется на интегративном подходе, предполагающем сравнительный анализ двух типов данных:

- корпоративной отчетности (финансовые и нефинансовые показатели компаний ИНК и EN+).

- макрэкономической статистики (региональные показатели Иркутской области);

Информационную базу исследования составили две группы источников:

1. *Официальная статистика (Росстат)*. В исследовании использовались следующие данные на официальном сайте Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области:

- Данные о валовом региональном продукте (ВРП) в текущих основных ценах (2014–2023);

- показатели среднедушевых денежных доходов населения (поквартальная и годовая динамика, 2018–2023);

- сведения об объемах и структуре затрат на охрану окружающей среды (2017–2023);

- данные о вводе в действие природоохранных мощностей (очистные сооружения, системы оборотного водоснабжения, газоочистные установки).

2. Корпоративная отчетность.

В исследовании были использованы годовые отчеты об устойчивом развитии ИНК (Иркутская нефтяная компания) и En+

Group за период 2014–2023 гг., а именно данные об:

- инвестициях в экологические инициативы;

- инвестициях в социальные программы;

- инвестициях в управленческие инициативы (развитие производства);

- выручке и чистой прибыли;

- показателях выбросов и ресурсоэффективности.

Были использованы следующие методы исследования:

1. Анализ и синтез для декомпозиции корпоративных стратегий на отдельные направления (экономическое, экологическое, социальное) с последующей интеграцией в региональный контекст.

2. Сравнительный анализ при сопоставлении стратегий двух компаний для выявления общих закономерностей и специфических особенностей.

3. Методы описательной статистики

3.1. Расчет абсолютных и относительных показателей динамики (темпы роста, темпы прироста) для выявления трендов.

3.2. Определение средних величин для характеристики типичных уровней инвестиционной активности.

3.3. Вычисление коэффициента вариации (CV) для оценки стабильности/цикличности инвестиционных потоков:

$CV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%$, где $\bar{x}$ — среднее квадратическое отклонение, σ — средняя арифметическая величина.

Интерпретация: значение $CV < 20\%$ свидетельствует о высокой стабильности, $20–30\%$ - о средней, $> 30\%$ - о высокой волатильности

При интерпретации результатов необходимо учитывать следующие ограничения:

1. Временные лаги. Инвестиции компаний могут оказывать влияние на региональные показатели с задержкой (например, построенные очистные сооружения отражаются в статистике ввода мощностей через 1-3 года).

2. Неполнота данных. Отдельные показатели в корпоративной отчетности

представлены фрагментарно (например, отсутствие данных ИНК за 2022–2023 гг. по ряду направлений).

3. Разнородность методик расчета. Возможны расхождения в методологии учета затрат в региональной статистике и корпоративной отчетности.

Результаты исследования

Проведенный анализ показал следующее:

1. Влияние деятельности компаний на экономику региона (ВРП и доходы)

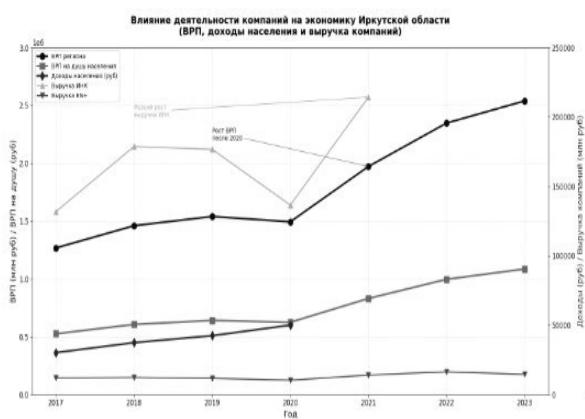


Рис. 1. Влияние деятельности компаний на экономику региона (ВРП и доходы населения)

Как показано на рис. 1., валовой региональный продукт (ВРП) Иркутской области вырос с 916 млрд. руб. (в 2014 г.) до 2,5 трлн. руб. (в 2023 г.). Этот рост обеспечивают в том числе и компании из выборки исследования. Так, выручка ИНК выросла с 90 млрд. руб. (в 2014 г.) до 214 млрд. руб. (в 2021 г.). “EN+” демонстрирует стабильный диапазон выручки: она держится в диапазоне 10–16 млрд. руб., однако ключевая роль компании - в инвестициях в управленческие инициативы, которые достигают 200 млрд. руб. в 2023 г, что создает мультипликативный эффект для смежных отраслей региона.

Среднедушевые доходы населения (посредством которого оценивался уровень жизни в регионе) Иркутской области выросли с 24,4 тыс. руб. (2018 г.) до 50 тыс. руб. (2023 г.). В то же время, социальные инвестиции у ИНК выросли до 15,5 млрд. руб. в 2021, а у EN+ отчет показывает

стабильный тренд за исследуемый период в диапазоне 4–5 млрд. руб.

2. Влияние стратегий компании на экологию региона

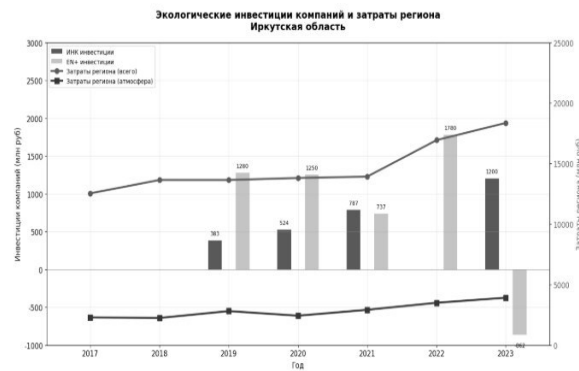


Рис. 2. Экологические инвестиции компаний и затраты региона (Иркутская область)

Как показано на рис. 2., региональные затраты на охрану среды выросли с 12,5 млрд. руб. (2017 г.) до 22,1 млрд. руб. (2023 г.). При этом инвестиции ИНК в экологию выросли с 383 млн. руб. (2020 г.) до 1,2 млрд. руб. (2024 г.). Инвестиции EN+ в 2022 году показали 1,78 млрд. Рублей.

Структура затрат региона дублирует проблемы компаний: так, главные статьи расхода региона на экологические проекты - это очистка сточных вод (9,1 млрд. руб) и обращение с отходами (7,1 млрд. руб). Для промышленных гигантов (особенно энергетического и нефтяного сектора) - это ключевые статьи воздействия. Рост затрат региона в этих категориях может свидетельствовать о том, что компании либо модернизируют свои очистные (снижая нагрузку на региональные мощности), либо компенсируют воздействие.

В таблице 1 представлены данные по затратам компаний и региона на экологические проекты

Таблица 1. Инвестиции корпораций и региона в экологические проекты

Год	Инвестиции ИНК в экологию, млн. руб	Инвестиции EN+ в экологию, млн. Руб.	Затраты региона на экологию, млрд. Руб.
2020	383	1 250	13,9
2021	524	737	16,9
2022	787	1 780	18,3

Год	Инвестиции ИНК в экологию, млн. руб.	Инвестиции EN+ в экологию, млн. Руб.	Затраты региона на экологию, млрд. Руб.
2023	1 200 (план)	862	22,1

Источник: составлено авторами

3. Социальные инвестиции компаний

В Таблице 2 представлен сравнительный анализ по корпоративным инвестициям в социальное развитие региона.

Таблица 2. Сравнительный анализ социальных инвестиций компаний

Критерий	ИНК	EN+	Интерпретация
Объем социнвестиций за 8 лет	79,4 млрд. руб	42,9 млрд. Руб.	ИНК — крупнейший социальный инвестор
Доля в общих инвестициях	72%	3,1%	ИНК - социально-ориентированный бизнес, EN+ - технократичный
Стабильность (коэффициент вариация)	28% (средняя)	16% (высокая)	На EN+ можно положиться в кризис, ИНК может сократить бюджет
Социальная нагрузка на выручку	4,8-11,1%	29-42%	EN+ несет огромную социальную нагрузку относительно оборота
Цикличность	Соответствует динамике прибыли	Относительно стабильное поведение тренда	Инвестиции и ИНК более уязвимы относительно кризисов, EN+ - нет

Источник: составлено авторами

EN+ обеспечивает региону стабильный, хоть и меньший по объему поток социальных инвестиций. Таким образом, EN+ демонстрирует абсолютную стабильность, хотя и низкую долю. С одной стороны, социальные инвестиции EN+ являются предсказуемыми (вариация - 16%). Можно предположить, что регион может планировать совместные проекты при подобном стабильном поведении компании.

Однако, доля социальных инвестиций в общем инвестиционном портфеле всего 2–4%. Таким образом, эти инвестиции не являются для компании приоритетом.

Как показано на рисунке 3, ИНК инвестирует до 70% от общего объема инвестиций, однако с риском резких сокращений в неблагоприятные годы. Эти инвестиции отличаются высокой волатильностью ($CV=28\%$). В 2015 году социальные инвестиции упали на 39% относительно 2014 года. 2019–2021 показывают рост, вызванный, возможно, подъемом деловой активности после пандемического периода. Также можно отметить сильную зависимость социальной нагрузки ИРНК от выручки (от 4,8% до 11,1%). Это значит, что в неблагоприятный для компании период (например, падение цен на нефть) реализация социальных программ региона, инициированные ИНК, стоят под угрозой.



Рис. 3. Социальные инвестиции ИНК по периодам

ИНК и EN+ демонстрируют принципиально разные модели социального партнерства. ИНК выступает в роли крупного инвестора, направляя львиную долю средств на социальные нужды, однако компания подвержена рыночным колебаниям. EN+, напротив, обеспечивает стабильный, но минимальный социальный поток, фокусируясь на производственной модернизации. Для устойчивого развития региона оптимально сочетание обеих моделей.

4. Корпоративная эффективность vs Региональная стабильность

У ИНК рентабельность упала с 36% (2018 г.) до 12% (2021г.), однако компания продолжает инвестировать в ESG-повестку. Это значит, что регион может рассчитывать на долгосрочное присутствие бизнеса. Инвестиции EN+ в управление (до 200 млрд. Руб.) - это, вероятно, модернизация основных фондов. Это обеспечивает регион дешевой энергией и рабочими местами в долгосрочной перспективе.

В Таблице 3 представлен сравнительный анализ влияния стратегий устойчивого развития компаний на региональное развитие

Таблица 3. Влияние стратегий устойчивого развития компаний на региональное развитие

Показатель региона (Иркутская обл.)	Влияние ИНК и EN+	Период наибольшего влияния
ВРП	Прямое влияние через выручку и инвестиции в основные средства (особенно «управленческие инициативы» EN+).	2021–2023 (постковидное восстановление + инвестицикл)
Доходы населения	Косвенное влияние через соцпакеты, зарплаты и соинвестиции в инфраструктуру.	Весь период (стабильность)
Затраты на экологию (регион)	Прямое влияние: компании берут на себя часть нагрузки (строят очистные), что отражается в росте региональных затрат на экологию (софинансирование или учет).	2022–2023 (пик инвестиций)
Качество воздуха и воды	Прямое влияние: модернизация производства (энергоэффективность ИНК выросла на 25%, у EN+ на 15%) снижает удельные выбросы.	2019–2021 (активная фаза)

Источник: составлено авторами

Также проведенный анализ выявил следующие риски.

1. Риск возможной монозависимости региональной экономики от компаний. Иркутская область зависит от финансового здоровья 2–3 крупных компаний. Если у ИНК падает рентабельность (с 36% в 2018 году до 12% в 2021 году), страдает не только компания, но и региональная экономика, а именно:

- Влияние на налоговые поступления в бюджет (до 8 млрд руб в год);
- Влияние на реализацию социальных программ (риск сокращения на 30–40%);
- Уровень занятости в смежных отраслях.

2. Риск цикличности vs планирования

Высокая волатильность инвестиций ИНК (CV=28%) создает проблемы для регионального планирования. Областные министерства не могут строить долгосрочные социальные программы, опираясь на такие непредсказуемые потоки.

Заключение

ИНК и EN+ выступают не просто бизнес-единицами, а институтами развития Иркутской области. Они обеспечивают до 13% экологических затрат региона, формируют значительную часть ВРП и создают устойчивую социальную инфраструктуру.

Однако их системообразующая роль создает и риски: регион попадает в зависимость от финансового здоровья и инвестиционных приоритетов ограниченного круга компаний. Оптимальная стратегия для областных властей — диверсификация экономики при одновременном углублении партнерства с существующими гигантами, используя сильные стороны каждой модели: щедрость ИНК и предсказуемость EN+.

Проведенное исследование влияния стратегий устойчивого развития компаний ИНК и EN+ на социально-экономическое и экологическое развитие Иркутской области позволяет сформулировать следующие основные выводы.

1. Системообразующая роль бизнеса в региональном развитии. Анализ эмпирических данных подтвердил, что

крупнейшие компании Иркутской области выступают не просто налогоплательщиками, а полноценными участниками развития, оказывающими многостороннее влияние на территорию присутствия. За период 2014–2023 годов на фоне роста валового регионального продукта с 916 млрд. Руб. до 2,5 трлн. рублей компании-объекты исследования демонстрировали устойчивую инвестиционную активность: так, выручка ИНК увеличилась более чем вдвое (с 90 до 214 млрд. рублей), а инвестиции EN+ в управленческие инициативы достигли 200 млрд. рублей в 2023 году, создавая мультипликативные эффекты для смежных отраслей региональной экономики.

2. Управленческие механизмы влияния стратегий компаний в региональные эффекты

Исследование подтвердило наличие механизма взаимного влияния, посредством которого стратегические решения топ-менеджмента трансформируются в региональные эффекты. Инвестиции в управленческие инициативы EN+ (модернизация основных фондов) обеспечивают регион долгосрочными конкурентными преимуществами (дешевая энергия, рабочие места). Социальные инвестиции ИНК напрямую влияют на уровень жизни населения, однако их цикличность создает неопределенность. Экологические инвестиции обеих компаний конвертируются в снижение антропогенной нагрузки и ввод природоохранных мощностей.

При проведении исследований, оценивающих влияние корпоративных стратегий устойчивого развития на региональную динамику, необходимо учитывать ряд методологических и практических рисков. Во-первых, существует риск временных лагов: инвестиции компаний могут оказывать ощутимое влияние на региональные показатели лишь спустя несколько лет, что затрудняет установление прямых причинно-следственных связей. Во-вторых, высока вероятность неполноты или фрагментарности данных, особенно в

корпоративной отчетности, где отдельные показатели могут отсутствовать за отдельные периоды или представляться в несопоставимых форматах. В-третьих, сохраняется риск разнородности методик расчета: региональная статистика и корпоративная отчетность не всегда используют унифицированные подходы к учету затрат и результатов. Наконец, существует риск аномальных значений, требующих дополнительной верификации (например, отрицательные значения показателей). Игнорирование указанных рисков может привести к некорректным выводам и снижению достоверности полученных результатов.

На основании полученных выводов сформулированы следующие практические рекомендации для органов власти региона и менеджмента компаний.

1. Необходимо учитывать при стратегическом планировании выявленные модели социального партнерства, выстраивая дифференцированные форматы взаимодействия с компаниями разных типов.

2. Разработать механизмы страхования рисков, связанных с цикличностью корпоративных инвестиций (формирование резервных фондов, диверсификация источников финансирования социальных программ).

3. Инициировать создание системы мониторинга корпоративных ESG-стратегий с целью раннего выявления рисков сокращения социальных и экологических инвестиций.

4. Стимулировать компании к повышению прозрачности нефинансовой отчетности и унификации методик расчета показателей с региональной статистикой.

Настоящее исследование открывает направления для дальнейшего научного поиска:

- расширение выборки компаний для проверки выявленных моделей социального партнерства на других территориях или регионах.

- углубленный анализ мультипликативных эффектов

корпоративных инвестиций с использованием методов экономико-математического моделирования.

- исследование влияния корпоративных стратегий на занятость и структуру регионального рынка труда.

- разработка методики комплексной оценки ESG-зрелости компаний с позиций их вклада в региональное развитие.

Список литературы

1. Федеральная служба государственной статистики: Иркутская область : официальный сайт. – URL: <https://38.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 12.01.2025).
2. Официальный сайт ИНК. – URL: <https://irkutskoil.ru/shareholders/disclosure/annual-reports/> (дата обращения: 24.12.2025).
3. Официальный сайт EN+. – URL: <https://enplusgroup.com/ru/> (дата обращения: 12.12.2025).
4. Aleksandra D. Strategic Impact of ESG Strategies on Attracting Investment // *Universum*. – 2024. – Vol. 2, № 11 (121). – P. 19–23.
5. Al-Mawali H. Proposing a strategy map based on sustainability balanced scorecard and DEMATEL for manufacturing companies // *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. – 2023. – Vol. 14, № 3. – P. 565–590.
6. Bloomberg Intelligence. ESG assets. – URL: <https://www.bloomberg.com/company/press/esg-assets-rising-to-50-trillion-will-reshape-140-5-trillion-of-global-aum-by-2025-iinds-bloomberg-intelligence/> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Cabaleiro-Cerviño G., Mendi P. ESG-driven innovation strategy and firm performance // *Eurasian Business Review*. – 2024. – Vol. 14, № 1. – P. 137–185.
8. Chalmers R., Palomero S. Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard // *Journal of the Operational Research Society*. – 2011. – Vol. 62, № 7. – P. 1344–1356.
9. Falle S., Rauter R., Engert S., Baumgartner R. J. Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: findings from an Austrian case study // *Sustainability*. – 2016. – Vol. 8, № 6. – P. 545.
10. Hristov I., Chirico A., Appolloni A. Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 11, № 7. – P. 2119.
11. Li Q., Tang W., Li Z. ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis // *Frontiers in Sustainability*. – 2024. – Vol. 5. – P. 1454822.
12. Liang Y., Lee M. J., Jung J. S. Dynamic capabilities and an ESG strategy for sustainable management performance // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – P. 887776.
13. The UN. Sustainable Development Goals // UN.ORG. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/en/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 06.11.2023).
14. McKinsey & Company. Investors want to hear from companies about the value of sustainability // MCKINSEY.COM. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-want-to-hear-from-companies-about-the-value-of-sustainability> (дата обращения: 06.11.2025).
15. Michalski D. Operationalization of ESG-integrated strategy through the balanced scorecard in FMCG companies // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 16, № 21. – P. 9174.
16. RSM. Drawing up the bill – Is ESG related to stock returns around the world? // RSM.NL. – URL: https://www.rsm.nl/fileadmin/Faculty-Research/Centres/EPSVC/240223WOR_Drawing_up_the_bill_-_Is_ESG_related_to_stock_returns_around_the_world_.pdf (дата обращения: 16.12.2025).
17. Rumyantseva A., Tarutko O. Impact of the ESG principles on the corporate financial strategy // *Challenges and Solutions in the Digital Economy and Finance : Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Digital Economy and Finances (DEFIN 2022)*, St. Petersburg 2022. – Cham : Springer International Publishing, 2022. – P. 309–318.
18. Sberbank. AFK Sistema obtains a credit line from Sberbank with a floating interest rate linked to sustainable development indicators. – URL: <https://sber.pro/publication/afk-sistema-poluchila-v-sberbanke-kreditnuiu-liniyu-s-plavaiushchimi-protsentom-priviazannym-k-pokazateliam-ustoichivogo-razvitiia/> (дата обращения: 12.09.2025). – На рус. яз.
19. Servaes H., Tamayo A. The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness // *Management Science*. – 2013. – Vol. 59, № 5. – P. 1045–1061.
20. Stanford Graduate School of Business. ESG generation gap: millennials, boomers split their investing goals // GSB.STANFORD.EDU. – URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/esg-generation-gap-millennials-boomers-split-their-investing-goals> (дата обращения: 16.11.2025).
21. Voorhees P. M., Croessmann D., LoMonaco G. W. Roadmap to an ESG strategy: five key steps for success in 2022 // *The Journal of Equipment Lease Financing (Online)*. – 2022. – Vol. 40, № 1. – P. 1–11.
22. World Business Council for Sustainable Development. Corporate Social Responsibility:

Meeting Changing Expectations. – Geneva : World Business Council for Sustainable Development, 1999.

23. Zhang M., Mohnen P. R&D, innovation and firm survival in Chinese manufacturing, 2000–2006 // *Eurasian Business Review*. – 2022. – Vol. 12, № 1. – P. 59–95.

References

1. Federal State Statistics Service: Irkutsk Region. Official website. – URL: <https://38.rosstat.gov.ru/> (Date of access: 12.01.2026).
2. Official website of INK. – URL: <https://irkutskoil.ru/shareholders/disclosure/annual-reports/> (Date of access: 24.12.2025).
3. Official website of EN+. – URL: <https://enplusgroup.com/ru/> (Date of access: 12.12.2025).
4. Aleksandra, D. (2024) Strategic Impact of ESG Strategies on Attracting Investment. *Universum*, 2(11 (121)), 19–23.
5. Al-Mawali, H. (2023) Proposing a strategy map based on sustainability balanced scorecard and DEMATEL for manufacturing companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(3), 565–590.
6. Bloomberg Intelligence. (2025) ESG assets. – URL: <https://www.bloomberg.com/company/press/esg-assets-rising-to-50-trillion-will-reshape-140-5-trillion-of-global-aum-by-2025-iinds-bloomberg-intelligence/> (Date of access: 10.11.2025).
7. Cabaleiro-Cerviño, G., Mendi, P. (2024) ESG-driven innovation strategy and firm performance. *Eurasian Business Review*, 14(1), 137–185.
8. Chalmeta, R., Palomero, S. (2011) Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. *Journal of the Operational Research Society*, 62(7), 1344–1356.
9. Falle, S., Rauter, R., Engert, S., Baumgartner, R.J. (2016) Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: findings from an Austrian case study. *Sustainability*, 8(6), 545.
10. Hristov, I., Chirico, A., Appolloni, A. (2019) Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
11. Li, Q., Tang, W., Li, Z. (2024) ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis. *Frontiers in Sustainability*, 5, 1454822.
12. Liang, Y., Lee, M.J., Jung, J.S. (2022) Dynamic capabilities and an ESG strategy for sustainable management performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 887776.
13. The UN. (2023) Sustainable Development Goals. – URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/en/sustainable-development-goals/> (Date of access: 06.11.2023).
14. McKinsey & Company. (2025) Investors want to hear from companies about the value of sustainability. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/investors-want-to-hear-from-companies-about-the-value-of-sustainability> (Date of access: 06.11.2025).
15. Michalski, D. (2024) Operationalization of ESG-integrated strategy through the balanced scorecard in FMCG companies. *Sustainability*, 16(21), 9174.
16. RSM. (2025) Drawing up the bill – Is ESG related to stock returns around the world? – URL: https://www.rsm.nl/fileadmin/Faculty-Research/Centres/EPSVC/240223WOR_Drawing_up_the_bill_-_Is_ESG_related_to_stock_returns_around_the_world.pdf (Date of access: 16.12.2025).
17. Rumyantseva, A., Tarutko, O. (2022) Impact of the ESG principles on the corporate financial strategy. In: *Challenges and Solutions in the Digital Economy and Finance: Proceedings of the 5th International Scientific Conference on Digital Economy and Finances (DEFIN 2022)*, St. Petersburg 2022. Cham: Springer International Publishing, 309–318.
18. Sberbank. (2025) AFK Sistema obtains a credit line from Sberbank with a floating interest rate linked to sustainable development indicators. – URL: <https://sber.pro/publication/afk-sistema-poluchila-v-sberbanke-kreditnuu-liniiu-s-plavaiushchim-protseptom-priviazannym-k-pokazateliam-ustoichivogo-razvitiia/> (Date of access: 12.09.2025). (In Russ.)
19. Servaes, H., Tamayo, A. (2013) The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061.
20. Stanford Graduate School of Business. (2025) ESG generation gap: millennials, boomers split their investing goals. – URL: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/esg-generation-gap-millennials-boomers-split-their-investing-goals> (Date of access: 16.11.2025).
21. Voorhees, P.M., Croessmann, D., LoMonaco, G.W. (2022) Roadmap to an ESG strategy: five key steps for success in 2022. *The Journal of Equipment Lease Financing (Online)*, 40(1), 1–11.
22. World Business Council for Sustainable Development. (1999) *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
23. Zhang, M., Mohnen, P. (2022) R&D, innovation and firm survival in Chinese manufacturing, 2000–2006. *Eurasian Business Review*, 12(1), 59–95.

УДК 332.1

Отраслевое развитие экономики региона: теоретико-методологические аспекты

А.Д. Кулаков

Севастопольский государственный университет, г. Севастополь, 299053, Россия
flyingp@mail.ru

Статья поступила 09.03.2026

Аннотация

В статье поднимаются вопросы теоретико-методологические аспекты отраслевого развития экономики региона. На основе анализа литературных источников, применения метода системного анализа, синтеза, обобщения и систематизации, автор определил подходы различных авторов при рассмотрении развития и устойчивого развития отраслевых предприятий регионов России. Автор определяет, что методологические подходы различных авторов к термину развитие рассматриваются как процесс необратимых, направленных, закономерных изменений открытой системы в пространстве и во времени; достижение нового, более высокого качественного состояния; возрастание конкурентоспособности и эффективности деятельности на основе инноваций. Выделены такие подходы к управлению устойчивым развитием, как кибернетический, ситуационный, ресурсный, структурный, функциональный, матричный рейтинговый. В качестве основного подхода к анализу развития отраслевых предприятий региона автор предлагает рейтинговый подход.

Ключевые слова: отраслевое развитие экономики региона, отраслевые предприятия региона, развитие, устойчивое развитие, подходы к управлению устойчивым развитием

JEL codes: O18, R 13, R 58

Sectoral Development of The Regional Economy: Theoretical and Methodological Aspects

A.D. Kulakov

Sevastopol State University, Sevastopol, 299053, Russia
flyingp@mail.ru

Received 09.03.2026

Abstract

The article raises issues of theoretical and methodological aspects of the sectoral development of the regional economy. Based on the analysis of literary sources and the application of the methods of system analysis, synthesis, generalization, and systematization, the author identified the approaches of various authors in considering the development and sustainable development of sectoral enterprises in the regions of Russia. The author determines that the methodological approaches of various authors to the term development are considered as a process of irreversible, purposeful, regular changes of an open system in space and time; achieving a new, higher qualitative state; increasing competitiveness and efficiency of activities based on innovations. The approaches to managing sustainable development such as cybernetic, situational, resource, structural, functional, and matrix ranking are highlighted. As the main approach to analyzing the development of sectoral enterprises in the region, the author uses a ranking approach.

Keywords: sectoral development of the region's economy, sectoral enterprises of the region, development, sustainable development, approaches to managing sustainable development

Введение

Отраслевые предприятия экономики региона — это группа предприятий, связанные с распределением и потреблением совокупного общественного продукта, материальных и трудовых затрат региона, являющиеся частью регионального административного регулирования.

Отраслевым предприятиям экономики региона свойственны следующие характеристики:

- предприятия, функционирующие на определенной территории;
- между ними существуют взаимосвязи и взаимозависимости, которые могут выражаться, как в аффилированности, так в организации производственной и/или технологической цепочки в пределах региона;
- имеют отраслевую направленность, связанную с распределением и потреблением совокупного общественного продукта, материальных и трудовых затрат региона;
- являются частью регионального административного регулирования, в том числе, получают поддержку от региональных органов власти, участвуют в региональных целевых программах.
- способствуют производству инновационной высокотехнологичной продукции, создают дополнительные рабочие места в регионе, обеспечивают социальную поддержку населения, повышая тем самым конкурентоспособность региона;
- образуют отраслевые кластеры.

Анализ последних исследований и публикаций

Отрасли экономики авторы рассматривают с разных аспектов, которые лежат в контексте их исследований.

Так, авторы Батищева В.В., Наймушина Е.А., Папова Л.В. проводят оценку инвестиционной привлекательности отраслей экономики как фактор позиционирования регионов [1], акцентируя внимание на отраслевой дифференциации инвестиционного анализа, учитывающего институциональные, ресурсные и рыночные особенности регионов России. Ими

боснована роль отраслевой структуры в позиционировании территорий на инвестиционной карте страны [1].

Золотухина А.В., Франц М.В. изучают регионы с точки зрения научно-технического прогресса [2]. Выделяют признаки устойчивого развития региона в рамках комплексного интегративного подхода [2].

Авторы Василенко Л.А., Богданова Л.В., Каримова И.Ю. рассматривают регионы через креативную экономику и креативные кластеры [3]. К ним относятся такие отрасли, как киноиндустрия, туризм, дизайн, мода, музыка IT.

Дальнейший анализ теоретико-методологических аспектов отраслевого развития изложим в результатах исследования.

Данные и методы

В данном исследовании применяются общенаучные методы исследования: анализ литературы, методы системного анализа, синтеза, обобщения и систематизации, что позволило определить теоретико-методологические свойства и факторы отраслевого развития регионов России.

Результаты исследования

Деятельность отраслевых экономических систем региона сама по себе подразумевает развитие, поэтому рассмотрим понятие «развитие», и «устойчивое развитие».

Отраслевые экономические системы региона следует рассматривать как открытые социально-экономические системы. Необратимый, направленный, закономерный и уникальный процесс изменений открытой системы в пространстве и во времени и есть развитие.

В толковых и экономических словарях не раскрывается значение словосочетания «устойчивое развитие», а рассматриваются два термина «развитие» и «устойчивость». Ожегов С.И. в «Толковом словаре русского языка, определяет «устойчивый» как «не подверженный колебаниям, постоянный, стойкий, твёрдый», а развитие — это «процесс закономерного изменения, перехода из

одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему [4]. Райзберг Б.А. рассматривает «устойчивость предприятия, фирмы – финансовое состояние предприятия, хозяйственная деятельность которого обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех его обязательств перед работниками, другими организациями, государством благодаря достаточным доходам и соответствию доходов и расходов» [5].

Морфологический анализ литературных источников позволяет выделить методологические подходы различных авторов, которые определяют развитие как [6]:

- процесс необратимых, направленных, закономерных изменений открытой системы в пространстве и во времени;
- достижение нового, более высокого качественного состояния;
- возрастание конкурентоспособности и эффективности деятельности на основе инноваций.

В различных документах, как в международном праве, так в федеральных и региональных актах используется термин «устойчивое развитие». В экономической литературе данное понятие употребляется довольно широко, можно сказать неоднозначно, и зависит от сферы исследований, научных интересов каждого ученого, но в целях данного исследования акцентируем внимание на устойчивом развитии именно региональных отраслевых экономических систем.

Устойчивое развитие – это развитие инновационное (созидательное), основанное на коэволюции частей (подсистем) предпринимательской структуры [7], а рост может быть обеспечен любой структурой, независимо от ее инновационности.

Тихомирова О.Г. считает, что устойчивое развитие предприятий – это прогрессивное развитие с возрастанием эффективности, сопровождающееся улучшением параметров и неистощением (приращением) ресурсов динамической гомеостатической системы в

триединстве социальной, экономической, экологической составляющих [7].

Отраслевые экономические системы региона с целью устойчивого развития должны обладать: высокой степенью динамизма в принятии решений, инновационным потенциалом, инвестиционной привлекательностью. При этом для снижения входных издержек в предприятиях требуется как федеральная, так и региональная поддержка. Все это в конечном итоге будет способствовать привлечению инвестиционного капитала и, как следствие, устойчивому развитию и экономическому росту.

Под устойчивым развитием понимается способность предприятий различных отраслей региона нормально функционировать и противостоять постоянно возникающим угрозам. Как отмечено в [8], система локально устойчива, если свойство устойчивости установлено только для состояний достаточно близких в некотором подходящем смысле к исходному (или для траекторий, лежащих «вблизи» исходной траектории). Система глобально устойчива, если свойство устойчивости выполняется для всех состояний (траекторий) внутри области, в которой исследуется система.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что существует, с нашей точки зрения, ряд доминирующих подходов к управлению устойчивым развитием [9]: системный или кибернетический; ситуационный; ресурсный; структурный; функциональный; матричный; рейтинговый.

Системный подход состоит в том, что объект рассматривается как сложная система, включающая совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных элементов, о чем говорилось выше.

Процессный подход базируется на эффективности экономических, производственных и других процессов. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое обеспечивается на стыке отдельных процессов в рамках всей системы, а также при комбинации и взаимодействии различных процессов [10].

Ситуационный подход в управлении развитием используется для формирования набора ситуаций, возникающих в результате деятельности и анализе факторов, которые идентифицируют конкретную ситуацию. При этом зависимости от конкретной ситуации используется тот или иной метод управления, который наиболее соответствует и максимально адаптирован [11].

Ресурсный подход базируется на оценке эффективности использования ресурсов предприятий различных отраслей региона.

Структурный (нормативный) подход позволяет проводить оценку эффективности деятельности предприятий различных отраслей региона, которая формируется исходя из нормативов отрасли. В процессе управления деятельностью устанавливаются нормативы, которые должны быть комплексными, эффективными, перспективными во времени и масштабности [9].

Функциональный подход. Предприятия различных отраслей региона изучаются с точки зрения отдельных, но взаимозависимых функций управления и соответствующих видов деятельности.

Матричный подход базируется на определении вектора развития, исходя из результатов изучения и планирования состояния внешней среды.

Рейтинговый подход основан на комплексном сравнительном анализе динамично развивающихся систем. Свое развитие рейтинговый подход получил вследствие необходимости контроля значений значительного количества показателей в анализе предприятий различных отраслей региона и принятия обоснованных управленческих решений потенциальными стейкхолдерами. Суть подхода состоит в том, что совокупность показателей, характеризующих деятельность социально-экономической системы (СЭС), с помощью различных методик получения рейтинга сводится к получению интегрированных комплексных характеристик [6].

Ввиду того, что пользователями комплексной информации, полученной в результате рейтингования, являются

различные группы пользователей, к интегрированной комплексной оценке предъявляются требования – она должна быть понятной и общепризнанной.

Управление устойчивым развитием на основе рейтингового подхода может быть следующим [6]:

1) Внутренним, осуществляемым предприятиями различных отраслей региона самостоятельно с целью мониторинга собственных финансово-экономических, производственных, маркетинговых, других процессов и сравнения с аналогичными результатами конкурентов. Угрюмова Н.В., Копченев А.А., Калмакова Н.А. разработали методику сравнительной рейтинговой оценки резервных возможностей сбалансированного развития промышленных предприятий региона, которая позволяет получить комплексную оценку эффективности с учетом собственной эффективности, а также эффективности ее взаимодействия с организациями, входящими в состав окружения и взаимодействия с промышленным предприятием [12].

2) Внешним. Полученная агрегированная информация используется для ее представления потенциальным партнерам, банкам, инвесторам и другим участникам экономической системы региона при принятии решений как тактического, так и стратегического характера. Она может быть получена как самостоятельно, так и с привлечением внешних аудиторов, консалтинговых и рейтинговых агентств.

Основное преимущество рейтингового подхода к управлению устойчивым развитием отраслевых предприятий региона состоит в том, что получаемая с его помощью комплексная информация является всесторонней оценкой социально-экономической системы и достаточно точно определяет ее положение в совокупности исследуемых объектов, что приводит к принятию аргументированных управленческих решений.

К субъектам рейтингового управления относятся такие отраслевые предприятия, для которых рейтинговая оценка служит базой для формирования информационного

пространства при принятии управленческих решений различного типа.

Данный подход широко представлен в исследованиях экономистов и предлагается к использованию в деятельности федеральных и региональных органов власти для комплексной оценки различных аспектов социально-экономического развития административно-территориальных образований и разработки стратегических планов, программ и стратегий развития регионов.

При этом разрабатываются методики, позволяющие совершенствовать элементы системы регионального управления: определять уровень развития отдельных отраслей народного хозяйства [13]; выявлять жизнеспособные предприятия путем их сравнения, как во времени, так и в пространстве [14] и проводить систематический мониторинг выполнения заранее установленных экологических целей стратегического развития предприятий [15]; устанавливать степень финансовой и продовольственной самообеспеченности [16] и инновационного развития региональной экономики [17]; проводить оценку муниципальных образований по качеству управления налоговым потенциалом, структурировать и схематически представить процесс определения рейтинга [18]; определять уровень конкурентоспособности и рейтинговые позиции регионов Российской Федерации, выделять новые стратегические направления в управлении конкурентоспособностью территорий, которые следует закладывать в региональную экономическую политику [19].

Рейтинговый подход является важным инструментом оценки и управления отраслевыми предприятиями региона для федеральных и региональных органов власти.

Результатами применения рейтингового подхода активно пользуются такие участники экономических процессов отраслевых предприятий региона, как потенциальные инвесторы, инвестиционные фонды, управляющие компании, страховые компании, банки, аудиторские и другие организации. Принимая решения об инвестировании, они непременно проводят

сравнительный анализ потенциальных объектов инвестирования, прибегая либо к услугам рейтинговых и консалтинговых агентств, либо осуществляя его самостоятельно, выстраивая собственный рейтинг компаний на базе совокупности показателей, в том числе используя рейтинги из открытых источников. Вместе с тем, существует слабая разработанность использования рейтингового подхода для предприятий различных отраслей региона – потенциальных резидентов индустриальных парков, менеджеров, собственников отраслевых предприятий, функционирующих в составе индустриальных парков [11].

Заключение

Критический анализ трактовок следующих понятий «развитие», «устойчивое развитие» позволил выделить доминирующие подходы к управлению устойчивым развитием: системный; ситуационный; ресурсный; структурный; функциональный; матричный; рейтинговый.

С нашей точки зрения, в отраслевых экономических системах региона при организации управления устойчивым развитием предприятий отрасли следует использовать рейтинговый подход, который является эффективным инструментом компаративного анализа динамично развивающихся сложных открытых систем, характеризующиеся большим количеством элементов, связей между ними, наличием большого числа быстро изменяющихся факторов влияния. Применение рейтингового подхода позволяет получить качественную комплексную оценку уровня развития таких подсистем отраслевых предприятий региона, как производство, маркетинг, финансы и т.д. и на этой основе определять кризисные процессы развития, выявлять угрозы их устойчивому развитию, сформировать адекватную стратегию развития, направленную на усиление конкурентных позиций отраслевых экономических систем региона в условиях негативного воздействия мало контролируемых факторов внешней среды.

Список литературы

1. Батищева В. В., Наймушина Е. А., Папова Л. В. Оценка инвестиционной привлекательности отраслей экономики как фактор позиционирования регионов // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 55–63. doi: 10.47576/2949-1908.2025.5.5.006.
2. Золотухина А.В., Франц М.В. Оценочно-прогнозная модель научно-технического потенциала региона // Экономика региона – 2012. – № 1 (29). – С. 211–221.
3. Василенко Л.А., Богданова Л.В., Каримова И.Ю. Креативная экономика и креативные кластеры в развитии территории: анализ российских практик // Проблемы развития территории. – 2024. – Т. 28. – № 1. – С. 61–77. DOI: 10.15838/ptd.2024.1.129.5
4. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / Москва : Мир и образование, 2024. — 1375 с. ISBN 978-5-94666-759-3.
5. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Москва: ИНФРА-М. – 2019. – 512 с. ISBN 978-5-16-009966-8
6. Брусникин К.Н., Пискун Е. И. Устойчивое развитие предпринимательских структур в системе функционирования промышленных парков: теоретико-методологические аспекты // Вестник КГМУ. – 2021. – № 2. – С. 215–233. DOI 10.47404/2619-0605_2021_2_215.
7. Тихомирова О.Г. Устойчивое развитие предпринимательских структур как открытых динамических систем // Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. – № 6 (6). – С. 105–106.
8. Карпович А.И. Характеристики устойчивости экономической системы и их взаимосвязь // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 1. – С. 49–56.
9. Пискун Е.И., Хохлов В.В., Каруна К.И. Методологические аспекты управления развитием регионов в условиях цифровизации / Е.И. Пискун, В.В. Хохлов, К.И. Каруна – Текст: непосредственный // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17. - № 1. – С. 4–15.
10. Межох З.П. Процессный подход к построению системы управления рисками транспортных компаний // Транспортное дело России. – 2014. – № 4. – С. 177–180.
11. Пискун Е.И. Инновационная деятельность производственно-экономических систем / Севастополь: СевГУ. – 2022. – 308 с. ISBN 978-5-6048340-4-6.
12. Угрюмова Н.В., Копченков А.А., Калмакова Н.А. и др. / Актуальные проблемы экономики, управления и финансов в контексте глобальных вызовов – Челябинск. – 2024 – 153 с.
13. Шарафутдинова З.А. Рейтинговая оценка регионов РФ по уровню развития агропродовольственного комплекса // Проблемы востоковедения. – 2013. – № 2 (60). – С. 18–23.
14. Попова Ю.Е. Оценка финансовой устойчивости организации и пути ее повышения // Экономические исследования и разработки. – 2019. № 7. – С. 83–90.
15. Гончаренко С.Н. Методы и модели комплексной оценки системных связей показателей результативности природоохранной политики и принятия управленческих решений в сфере природопользования // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2018. – № 11. – С. 70–76.
16. Мансуров Р.Е. Методика рейтинговой оценки продовольственной самообеспеченности районов Волгоградской области как элемент системы регионального управления АПК // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2017. – № 1 (38). – С. 52–61.
17. Богачев А.И. Методологические основы комплексной оценки инновационного развития региональной экономики // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 4 (107). – С. 84–95.
18. Кивико И.В. Рейтинговая оценка муниципальных образований по качеству управления налоговым потенциалом // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 2 (51). – С. 6–13.
19. Антонова И.И., Кормишкина Л.А., Салимова Т.А. и др. Циркулярная экономика: обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности региона / Москва. – 2024. – 270 с.

References

1. Batisheva V.V., Naymushina E.A., Papova L.V. (2025) Evaluation of investment attractiveness of economic sectors as a factor in positioning regions. *Applied economic research*, 2025, 5, 55–63. doi: 10.47576/2949-1908.2025.5.5.006.
2. Zolotukhina A.V., Frants M.V. (2012) Assessment and forecast model of the scientific and technical potential of the region. *Regional Economy*, 1 (29), 211–221.
3. Vasilenko L.A., Bogdanova L.V., Karimova I.Yu. (2024). Creative economy and creative clusters in territorial development: Analysis of Russian practices. *Problems of Territory's Development*, 28 (1), 61–77. DOI: 10.15838/ptd.2024.1.129.5
4. Ozhegov S.I. (2024) *Explanatory Dictionary of the Russian Language* with about 100,000 words, terms, and phraseological expressions. Moscow: *Mir i Obrazovanie*, 1375. ISBN 978-5-94666-759-3.
5. Raizberg, B.A. (2019) *Modern Economic Dictionary* Moscow: INFRA-M, 512. ISBN 978-5-16-009966-8
6. Brusnikin K.N., Piskun E.I. (2021) Sustainable development of entrepreneurial structures in the functioning system of industrial parks: theoretical and methodological aspects. *Bulletin of KGMTU*, 2, 215–233. DOI 10.47404/2619-0605_2021_2_215.
7. Tikhomirova O.G. (2012) Sustainable development of entrepreneurial structures as open dynamic systems. *International Scientific Research Journal*, 6 (6), 105–106.
8. Karpovich A.I. (2018) Characteristics of the stability of the economic system and their interrelation. *Bulletin of NSUE*, 1, 49–56.

9. Piskun E.I., Khokhlov V.V., Karuna K.I. (2019) Methodological Aspects of Managing Regional Development in the Context of Digitalization. *Regional Economy: Theory and Practice*, 4-15.
10. Mezhok Z.P. (2014) Process Approach to Building a Risk Management System for Transport Companies. *Transport Business of Russia*, 4, 177-180.
11. Piskun E.I. (2022) *Innovative Activity of Production and Economic Systems*. Sevastopol: Sevastopol State University, 308. ISBN 978-5-6048340-4-6
12. Ugriumova N.V., Kopchenov A.A., Kalmakova N.A. et al. (2024) *Current Issues of Economics, Management, and Finance in the Context of Global Challenges*. Chelyabinsk, 153.
13. Sharafutdinova Z.A. (2013) Rating Assessment of Russian Regions by the Level of Development of the Agro-Food Complex. *Problems of Oriental Studies*, 2 (60), 18-23.
14. Popova Yu.E. (2019) Assessment of the Financial Stability of an Organization and Ways to Improve It. *Economic Research and Development*, 7. 83-90.
15. Goncharenko S.N. (2018) Methods and models for the comprehensive assessment of systemic connections of performance indicators of environmental protection policy and decision-making in the field of natural resource management. *Mining Information and Analytical Bulletin*, 11, 70-76.
16. Mansurov R.E. (2017) Methodology for rating assessment of food self-sufficiency of the districts of the Volgograd region as an element of the regional agro-industrial management system. *Vestnik VolGU. Series 3: Economics. Ecology*, 2017, 1 (38), 52-61.
17. Bogachev A.I. (2020) Methodological Foundations of Comprehensive Assessment of Innovative Development of the Regional Economy. *Bulletin of NGIEI*, 4 (107), 84-95.
18. Kiviko I.V. Rating assessment of municipalities by the quality of tax potential management. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*, 2 (51). 6-13.
19. Antonova I.I., Kormishkina L.A., Salimova T.A. et al. (2024) *Circular economy: ensuring sustainable development and competitiveness of the region*. Moscow, 270.

УДК 658.7

Стратегические решения и инновационные подходы в глобальных цепочках создания стоимости

Е.В. Наливайченко¹, С.П. Кирилчук²

^{1,2} Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского,
г. Симферополь, 295000, Россия
¹skir12@yandex.ru, ²katnaliv@yandex.ru

Статья поступила 25.03.2026 г.

Аннотация

В условиях современной геополитической и экономической турбулентности глобальные цепочки создания стоимости (ГЦС) сталкиваются с беспрецедентными вызовами. Фундаментальное стратегическое решение «производить или покупать» выходит за рамки простого сравнения себестоимости, требуя многокритериального анализа, учитывающего транзакционные издержки, стратегический контроль и риски глобальной среды. В статье рассматривается эволюция данного решения в контексте глобализации, предлагается авторская матрица для систематизации факторов выбора. Особое внимание уделяется управлению рисками разрывов цепочек поставок, которые из операционной проблемы превратились в стратегическую угрозу. На основе типологии рисков (операционные, финансовые, геополитические, природные) предложен фреймворк проактивного управления, включающий стратегии диверсификации, создания буферов и реконфигурации цепочек. Цель статьи — систематизировать современные инновационные подходы к принятию стратегических решений и управлению устойчивостью ГЦС. Методологической базой исследования послужили теория транзакционных издержек, концепция «кривой улыбки» и методы сценарного анализа рисков. Научная новизна заключается в интеграции этих подходов в единую аналитическую модель для повышения конкурентоспособности и устойчивости фирмы в условиях нестабильности. Сделан вывод о необходимости перехода от парадигмы «эффективности любой ценой» к парадигме «сбалансированной устойчивости», где управление рисками становится ключевым источником долгосрочной стоимости.

Ключевые слова: инновационные подходы; глобальные цепочки создания стоимости; стратегическое решение; управление рисками; устойчивость цепочек поставок; транзакционные издержки; сценарный анализ; цифровая трансформация.

JEL codes: F23; L23; D81; M11

Strategic Solutions and Innovative Approaches in Global Value Chains

E.V. Nalivaychenko¹, S.P. Kirilchuk²

^{1,2} V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, 295000, Russia
¹skir12@yandex.ru, ²katnaliv@yandex.ru

Received 25.03.2026

Abstract

In the context of modern geopolitical and economic turbulence, global value chains (GVCs) face unprecedented challenges. The fundamental strategic decision of "make-or-buy" extends beyond a simple cost comparison, requiring a multi-criteria analysis that considers transaction costs, strategic control, and risks of the global environment. This article examines the evolution of this decision in the context of globalization and proposes an author's matrix for systematizing choice factors. Special attention is paid to managing supply chain disruption risks, which have transformed from an

operational problem into a strategic threat. Based on a typology of risks (operational, financial, geopolitical, natural), a proactive management framework is proposed, including strategies of diversification, creating buffers, and reconfiguring chains. The purpose of the article is to systematize modern innovative approaches to strategic decision-making and managing GVC resilience. The methodological basis of the research is the theory of transaction costs, the "smile curve" concept, and scenario risk analysis methods. The scientific novelty lies in integrating these approaches into a unified analytical model to enhance a firm's competitiveness and sustainability in an unstable environment. The conclusion emphasizes the necessity of shifting from the paradigm of "efficiency at any cost" to the paradigm of "balanced resilience," where risk management becomes a key source of long-term value.

Keywords: innovative approaches; global value chains; strategic decision; risk management; supply chain sustainability; transaction costs; scenario analysis; digital transformation.

Введение

Современная экономика фирмы функционирует в условиях глубокой взаимозависимости, формируемой глобальными цепочками создания стоимости (ГЦС). Эти цепочки, оптимизированные под критерии эффективности и минимизации издержек, позволили компаниям достичь беспрецедентной рентабельности за счет использования сравнительных преимуществ разных стран. Однако, как показали события последних лет — пандемия COVID-19, геополитические конфликты, санкционное давление, климатические катаклизмы — такая гипероптимизация сделала цепочки чрезвычайно уязвимыми. Ключевые решения, лежащие в основе формирования ГЦС, и подходы к управлению рисками их разрывов требуют фундаментального пересмотра.

В этой связи особую актуальность приобретают инновационные подходы к организации ГЦС, основанные на цифровых технологиях, гибридных формах интеграции и принципах устойчивого развития.

Анализ последних исследований и публикаций

Теоретической основой анализа ГЦС служат работы Р. Коуза и О. Уильямсона о природе фирмы и транзакционных издержках [1;2], а также концепция «кривой улыбки», демонстрирующая неравномерное распределение добавленной стоимости [3]. В современной литературе вопросы стратегического выбора «производить или покупать» в глобальном контексте исследуются в работах М. Гётца [4], С.С. Серебрянникова [5], а проблемы

устойчивости цепочек поставок — в трудах К.В. Гусева [6], Ж.В. Писаренко [7], Е.И. Пискун [8] и других.

Вместе с тем, теоретическое осмысление инновационных подходов, таких как цифровая интеграция цепочек, применение смарт-контрактов на базе блокчейна и гибридных форм управления (стратегические альянсы, экосистемы), находится на стадии активного формирования, что требует их интеграции в единую концептуальную модель.

Данные и методы

В рамках данного исследования применены методы системного и функционального анализа для структурирования факторов, влияющих на решение «производить или покупать». Использован метод логического моделирования для построения матрицы принятия решений и фреймворка управления рисками. Типология рисков разработана на основе анализа открытых данных и экспертных оценок, отраженных в научной литературе и отраслевых отчетах.

Для обоснования инновационных подходов применены методы сравнительного анализа традиционных и цифровых моделей управления ГЦС, а также метод сценарного прогнозирования.

Результаты исследования

Стратегический анализ решений «Производить или покупать» в глобальном контексте выглядит так, что в основе формирования любой ГЦС лежит дилемма: выполнять ли бизнес-процесс внутри фирмы или приобретать его у внешнего поставщика.

В глобальном масштабе этот выбор трансформируется в сложную многокритериальную задачу. Помимо прямых затрат, необходимо учитывать:

1. Стратегический контроль и ключевые компетенции: защита ноу-хау и сохранение контроля над критически важными технологиями, которые формируют неосуществимую ренту.

2. Трансакционные издержки: затраты на поиск, ведение переговоров, заключение контрактов и контроль за исполнением, которые в глобальном контексте (разные юрисдикции, культуры, языки) могут быть значительными.

3. Риски глобальной цепочки: зависимость от единственного поставщика, политическая и валютная нестабильность в стране базирования партнера, логистическая сложность.

4. Институциональная среда: сила контрактного права, защита интеллектуальной собственности.

Для систематизации вышеуказанных факторов предлагается следующая матрица принятия решений (таблица 1).

Инновационные подходы к решению проблемы традиционного бинарного выбора «производить или покупать» в современных условиях дополняются спектром инновационных гибридных форм [12-13]. К ним относятся:

- Стратегические технологические альянсы — форма долгосрочного партнерства для совместной разработки инноваций, позволяющая разделить риски и сохранить частичный контроль над ключевыми компетенциями.

- Экосистемные модели — создание платформенных решений, где фирма выступает координатором сети поставщиков, обеспечивая стандарты качества и инновационного развития без прямого владения активами.

- Цифровые платформы управления цепочками поставок — использование облачных решений и технологий распределенного реестра (блокчейн) для повышения прозрачности, снижения транзакционных издержек и автоматизации

контрактных отношений через смарт-контракты.

Таблица 1. Матрица для принятия стратегического решения «Производить или покупать» в глобальном контексте

Степень стратегической важности актива	Низкая сложность контракта на рынке	Высокая сложность контракта на рынке
Высокая	Внутреннее производство	Стратегический альянс/совместное предприятие
	Пример: производство уникального патентованного чипа для собственного продукта.	Пример: создание совместного предприятия (СП) с локальным партнером для выхода на сложный, регулируемый рынок.
Низкая	Внешние закупки на местном рынке	Глобальный аутсорсинг
	Пример: закупка стандартных канцелярских товаров или простого крепежа.	Пример: передача на аутсорсинг производства одежды на фабрике в странах с низкой стоимостью труда.

Источник: составлено авторами по данным [9 – 11].

Одновременно необходимо рассмотреть управление рисками разрывов в глобальных цепочках поставок.

Выбранная конфигурация цепочки создает основу для возникновения специфических рисков. Современные ГЦС, построенные по принципу «точно в срок», оказались особенно хрупкими. Управление рисками разрывов должно перейти от реактивного (ликвидация последствий) к проактивному (предвидение и предотвращение) подходу.

Типология рисков ГЦС:

1. Операционные риски: сбои в производстве у поставщика, логистические задержки, проблемы с качеством.

2. Финансовые риски: колебания валютных курсов, резкое изменение цен на сырье, банкротство ключевого контрагента.

3. Природные и экологические риски: землетрясения, наводнения, пандемии, которые могут одномоментно вывести из строя целые производственные кластеры.

4. Геополитические и макроэкономические риски: торговые войны, санкции, эмбарго, резкие изменения таможенного регулирования.

5. Репутационные и нормативные риски: обвинения в использовании детского труда, несоблюдение экологических стандартов в цепочке поставок.

Современные цифровые технологии предоставляют принципиально новые инструменты для проактивного управления рисками ГЦС [14-16]:

- Цифровые двойники цепочек поставок позволяют моделировать различные сценарии сбоев, тестировать устойчивость конфигураций и оптимизировать буферные запасы без остановки реального производства.
- Блокчейн и распределенные реестры обеспечивают прозрачность движения товаров на всех этапах, верификацию происхождения продукции и автоматическое исполнение контрактных обязательств, что снижает операционные и репутационные риски.
- Предиктивная аналитика на основе искусственного интеллекта позволяет прогнозировать потенциальные сбои (погодные условия, финансовую нестабильность поставщиков, геополитические риски) и заблаговременно корректировать логистические маршруты и объемы закупок.

Проактивный фреймворк управления этими рисками включает в себя четыре этапа: идентификация и оценка (картирование цепочки, стресс-тестирование сценариев), разработка стратегий смягчения, реализация и мониторинг (внедрение систем раннего предупреждения), реагирование и восстановление (планы непрерывности бизнеса).

Ключевые стратегии смягчения рисков можно представить как эволюцию фокуса управления цепочками от чистой эффективности к сбалансированной устойчивости (рисунок 1).

Высокая эффективнос ть (Низкие затраты)	Эволюция фокуса управления цепочками поставок Традиционная модель (Точно в срок)	Гибкость и адаптивность
	Низкая устойчивость (Хрупкость)	Избыточность (Резервы) Высокая устойчивость (резильентность)

Рис. 1. Эволюция фокуса управления цепочками поставок: от эффективности к устойчивости

Источник: составлено авторами.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Решение «производить или покупать» в глобальном контексте не является бинарным. Оно трансформируется в выбор из спектра альтернатив, включая стратегические альянсы и совместные предприятия, что требует использования многокритериальной матрицы, учитывающей не только затраты, но и стратегическую важность актива и сложность его контрактации на рынке. Инновационные гибридные формы (экосистемы, цифровые платформы) позволяют компаниям преодолеть жесткую дихотомию «производить или покупать», создавая конфигурации, сочетающие преимущества рыночной гибкости и иерархического контроля.

2. Традиционная парадигма управления цепочками, ориентированная исключительно на минимизацию издержек (Точно в срок), исчерпала себя в условиях VUCA-мира. На смену ей приходит парадигма устойчивости (резильентность), предполагающая создание буферов, диверсификацию поставщиков и регионализацию производства, даже если это влечет за собой рост операционных затрат в краткосрочном периоде. Внедрение

цифровых технологий (блокчейн, цифровые двойники, предиктивная аналитика) позволяет снизить компромисс между эффективностью и устойчивостью, обеспечивая видимость цепочки и скорость реагирования, сопоставимые с эпохой гипероптимизации.

3. Ключевыми инструментами повышения устойчивости являются: а) диверсификация поставщиков и географическая деконцентрация производственных мощностей; б) создание стратегических запасов критически важных компонентов; в) цифровизация цепочки (IoT, блокчейн) для повышения прозрачности и возможности раннего выявления сбоев; г) пересмотр логики глобального размещения в пользу решоринга или неаршоринга. Дополнительным инновационным инструментом выступает регионализация цепочек — формирование самодостаточных производственных кластеров в рамках макрорегионов, что позволяет сочетать эффект масштаба с сокращением логистических и геополитических рисков.

Заключение

Эффективное управление глобальной цепочкой создания стоимости в современных условиях требует субъекта хозяйствования совмещения двух, казалось бы, противоречивых целей: максимизации эффективности (минимизации издержек) и обеспечения устойчивости (способности противостоять и быстро восстанавливаться после сбоев).

Успешная фирма будущего — это та, которая сможет выстроить архитектуру своей цепочки, гибко комбинируя решения «продавать или покупать» на основе представленной матрицы, и внедрить комплексный фреймворк управления рисками, воспринимая затраты на устойчивость не как обязательства, а как стратегическую инвестицию в долгосрочную стоимость бизнеса. Развитие инновационных подходов к управлению ГЦС открывает новые горизонты для повышения конкурентоспособности. Во-первых, цифровая трансформация цепочек, включая

создание цифровых двойников и внедрение смарт-контрактов, позволяет перейти от реактивного управления к прогнозному, снижая неопределенность и повышая скорость принятия решений. Во-вторых, формирование экосистемных моделей сотрудничества, где фирма выступает не просто участником, а архитектором сети, создает условия для совместного создания инноваций и разделения рисков, что особенно важно в условиях технологической неопределенности.

В-третьих, регионализация цепочек и развитие принципов ESG (экологической и социальной ответственности) становятся не просто инструментами снижения рисков, но и источниками репутационной ренты, формируя устойчивые конкурентные преимущества.

С теоретической точки зрения, проведенное исследование подтверждает необходимость пересмотра классической теории транзакционных издержек применительно к цифровой экономике. Снижение издержек координации за счет цифровых платформ и смарт-контрактов делает возможными гибридные формы организации ГЦС, которые ранее были неэффективны. Это требует дальнейшего развития методологии оценки эффективности таких гибридных структур, включая учет факторов, не поддающихся прямой количественной оценке (гибкость, адаптивность, инновационный потенциал).

С практической точки зрения, для российских компаний, адаптирующихся к новым условиям, ключевыми направлениями становятся:

1. Активное использование инструментов цифровизации для повышения прозрачности и управляемости цепочек, что особенно важно в условиях санкционных ограничений.
2. Развитие кооперации с партнерами из дружественных стран на принципах стратегических альянсов и совместных предприятий, что позволяет сохранить доступ к технологиям и рынкам.
3. Инвестиции в создание резервных мощностей и диверсификацию поставщиков

как страховку от геополитических и логистических шоков.

4. Интеграция ESG-принципов в управление цепочками, что становится обязательным условием для выхода на новые рынки и привлечения «зеленого» финансирования.

Таким образом, стратегические решения и инновационные подходы в глобальных цепочках создания стоимости образуют единый контур управления, где выбор организационной формы и внедрение технологических инноваций направлены на достижение сбалансированной устойчивости.

Дальнейшие исследования авторов будут осуществляться с ориентиром на разработку количественных методов оценки эффективности инвестиций в повышение устойчивости ГЦС, анализ успешных практик адаптации фирмы к новым геополитическим реалиям, формирования методических подходов к оценке эффективности гибридных форм организации ГЦС (экосистемы, стратегические альянсы, цифровые платформы), учитывающих не только традиционные финансовые показатели, но и качественные факторы — скорость инновационного развития, адаптивность к изменениям внешней среды, устойчивость к шокам, а также будут направлены на изучение потенциала применения технологий искусственного интеллекта и распределенных реестров для построения самоадаптирующихся цепочек поставок нового поколения.

Список литературы

1. Коуз Р. Х. Фирма, рынок и право : сб. статей; пер. с англ. Б. Пинскера. — Москва : Новое издательство, 2007. — 256 с.
2. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация; пер. с англ. — Санкт-Петербург : Лениздат, 1996. — 702 с.
3. Dementiev V., Ustyuzhanina E., Evsukov S. Digital Transformation of Value Chains: «Smile Curve» Can Become «Scowling» // Journal of Institutional Studies. — 2018. — Т. 10. — С. 058-077. — doi:10.17835/2076-6297.2018.10.4.058-077.
4. Гётц М., Янковска Б. Индустрия 4.0 как фактор конкурентоспособности компаний в условиях постпереходной экономики // Форсайт. — 2020. — Т. 14, № 4. — С. 61-78. — doi:10.17323/2500-2597.2020.4.61.78.
5. Серебrenников С. С., Харитонов С. С. Технологический переход от Индустрии 2.0 и 3.0 к Индустрии 4.0 в промышленной отрасли // Вестник МИРБИС. — 2020. — № 4(24). — С. 67-79.
6. Гусев К. В. Управление правами и потоками в компьютерных сетях // Специальная техника и связь. — 2012. — № 6. — С. 7-11.
7. Писаренко Ж. В. Предпосылки, возможности и риски перспективного развития нанотехнологий на глобальном уровне // Нанотехнологии в строительстве: научный интернет-журнал. — 2025. — Т. 17, № 6. — С. 775-786. — doi: 10.15828/2075-8545-2025-17-6-775-786.
8. Piskun E. I., Brusnikin K. N. Spatial-Rating Assessment of Entrepreneurial Performance in Industrial Parks of Russian Regions // Economy of Regions. — 2023. — Vol. 19, No. 2. — P. 524-536. — doi: 10.17059/ekon.reg.2023-2-17.
9. Кудрявцева С. С., Халиулин Р. А. Процессный подход в управлении промышленным предприятием: инструменты индустрии 4.0 // Компетентность. — 2022. — № 6. — С. 36-41.
10. Степанов Д. А. Киберэкономика как результат цифровой модернизации современной экономики: эпоха технологий индустрии 4.0 // Экономика и социум: современные модели развития. — 2020. — Т. 10, № 3. — С. 271-288. — doi: 10.18334/ecsoc.10.3.111155
11. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. — Boston, Mass. : Harvard Business Review Press, 2020. — 267 p.
12. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В., Несстеренко, Ю. Ю. Инновационные стратегии в цифровой трансформации фирмы: институционально-правовые аспекты управления платформами, активами данных и кросс-отраслевыми инновациями // Теоретическая экономика. — 2026. — № 1. — С. 61-76. — doi: 10.52957/2221-3260-2026-1-61-76.
13. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. — Москва : Дело, 2008. — 568 с.
14. Карлик А. Е., Кравченко К. Н. Промышленная политика Республики Крым в контексте развития высокотехнологичных производств // Экономические науки. — 2022. — № 210. — С. 124-127.
15. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В., Ташенова Л. В. Инновационный подход в развитии культуры цифровой трансформации промышленных организаций в рамках Индустрии 5.0 // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования : сборник научных трудов X Юбилейной Международной научно-практической конференции, Симферополь, 15

мая 2025 года. – Симферополь: ИТ «Ариал», 2025. – С. 356-358.

16. Наливайченко Е. В., Кирилчук С.П. Рост производительности труда с переходом к технологиям «умного производства» в промышленности // Экономика и управление: теория и практика. – 2024. – Т. 10, № 1. – С. 82-88.

References

1. Coase R.H. (2007) *Firm, Market and Law: collection of articles*. Moscow: Novoe izdatel'stvo, 256.
2. Williamson O.I. (1996) *Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. St. Petersburg: Lenizdat, 702.
3. Dementiev V., Ustyuzhanina, E., Evsukov, S. (2018) Digital Transformation of Value Chains: «Smile Curve» Can Become «Scowling». *Journal of Institutional Studies*, 10 (4), 058–077. doi: 10.17835/2076-6297.2018.10.4.058-077.
4. Getz M., Jankowska B. (2020) Industry 4.0 as a factor of competitiveness of companies in a post-transition economy. *Foresight*, 14 (4), 61–78. doi: 10.17323/2500-2597.2020.4.61.78.
5. Serebrennikov S.S., Kharitonov S. . (2020) Technological transition from Industry 2.0 and 3.0 to Industry 4.0 in the industrial sector. *Vestnik MIRBIS*, 4(24), 67–79. doi: 10.25634/MIRBIS.2020.4.8.
6. Gusev K.V. (2012) Management of rights and flows in computer networks. *Special Equipment and Communications*, 6, 7–11.
7. Pisarenko Zh.V. et al. (2025) Prerequisites, opportunities and risks of the prospective development of nanotechnology at the global level. *Nanotechnologies in Construction: Scientific Online Journal*, 17 (6), 775–786. doi: 10.15828/2075-8545-2025-17-6-775-786.
8. Piskun E.I., Brusnikin K.N. (2023) Spatial-Rating Assessment of Entrepreneurial Performance in Industrial Parks of Russian Regions. *Economy of Regions*, 19 (2), 524–536. doi: 10.17059/ekon.reg.2023-2-17.
9. Kudryavtseva, S.S., Khaliulin, R.A. (2022) Process approach in industrial enterprise management: tools of industry 4.0. *Competence*, 6, 36–41. doi: 10.24412/1993-8780-2022-6-36-41.
10. Stepanov D.A. (2020) Cybereconomics as a result of digital modernization of the modern economy: the era of Industry 4.0 technologies. *Economics and Society: Modern Models of Development*, 10 (3), 271–288. doi: 10.18334/ecsoc.10.3.111155.
11. Iansiti, M., Lakhani, K.R. (2020) *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 267.
12. Kiril'chuk S.P., Nalivajchenko E.V., Nesterenko, Yu.Yu. (2026) Innovative strategies in the digital transformation of a firm: institutional and legal aspects of managing platforms, data assets and cross-industry innovations. *Theoretical Economics*, 1, 61–76. doi: 10.52957/2221-3260-2026-1-61-76.
13. Kleiner G.B. (2008) *Enterprise Strategy*. Moscow: Delo, 568.
14. Karlik A. E., Kravchenko K. N. (2022) Industrial policy of the Republic of Crimea in the context of the development of high-tech industries. *Economic Sciences*, 210, 124–127. doi: 10.14451/1.210.124.
15. Kiril'chuk S.P., Nalivajchenko E.V., Tashenova, L. V. (2025) An innovative approach in the development of a culture of digital transformation of industrial organizations within the framework of Industry 5.0. In *Innovative paradigm of economic management mechanisms: collection of scientific papers of the X Anniversary International Scientific and Practical Conference, Simferopol, May 15, 2025*. Simferopol: IT "Ariall", 356–358.
16. Nalivajchenko E.V., Kiril'chuk S.P. (2024) Growth of labor productivity with the transition to "smart production" technologies in industry. *Economics and Management: Theory and Practice*, 10 (1), 82–88.

УДК: 338.48

Современные тенденции и потенциал развития детского туризма в России

Е.И. Пискун¹, С.С. Скараник², И.Л. Леонова³^{1,2,3}Севастопольский государственный университет, г. Севастополь, 299053, Россия¹lenapiskun@mail.ru, ²stanislava1307@mail.ru, ³comfytrafe31@gmail.com

Статья поступила 15.01.2026

Аннотация

Исследование посвящено современным тенденциям и потенциалу развития детского туризма в России. Авторами рассмотрено содержание понятия «детский туризм», определены его специфические особенности, представлена классификация видов детского туризма. Уделено внимание проблемным вопросам развития детского туризма в России, а именно: несовершенству нормативно-правовой базы, доступности детского туризма, повышению качества услуг, обеспечению безопасности и другим. Рассмотрены современные тенденции развития детского туризма в России. Охарактеризованы возможности развития детского туризма в контексте приоритетных задач государственной политики РФ, реализуемой в интересах детей и молодежи. Приведены примеры программ и проектов, содействующих развитию детского туризма в России.

Авторы приходят к выводу, что для решения проблем развития детского туризма необходимо тесное взаимодействие государственных органов власти, организаций сферы туризма, образовательных учреждений, некоммерческих организаций и общественных объединений.

Ключевые слова: детский туризм, услуги детского туризма, детский отдых и оздоровление, профессиональное и личностное развитие, патриотическое воспитание, профориентация

JEL codes: L83

Current Trends and Development Potential of Children's Tourism in Russia

E.I. Piskun¹, S.S. Skaranik², I.L. Leonova³^{1,2,3}Sevastopol State University, Sevastopol, 299053, Russian Federation¹lenapiskun@mail.ru, ²stanislava1307@mail.ru, ³comfytrafe31@gmail.com

Received 15.01.2026

Abstract

The study is devoted to the current trends and potential for the development of children's tourism in Russia. The authors examine the content of the concept of «children's tourism», identify its specific features, and present a classification of types of children's tourism. Attention is paid to the problematic issues of the development of children's tourism in Russia, such as the imperfections in the regulatory framework, the accessibility of children's tourism, the improvement of service quality, and the provision of safety measures. The study examines the current trends in the development of children's tourism in Russia. The possibilities for the development of children's tourism are characterized in the context of the priority tasks of the Russian Federation's state policy aimed at the benefit of children and young people. Examples of programs and projects that promote the development of children's tourism in Russia are provided.

The authors conclude that close cooperation between government agencies, tourism organizations, educational institutions, and non-profit organizations is necessary to address the challenges of developing children's tourism.

Keywords: children's tourism, children's tourism services, children's recreation and health improvement, professional and personal development, patriotic education, career guidance

Введение

В настоящее время детский туризм в нашей стране активно развивается. Серьезным стимулом к этому послужило утверждение на федеральном уровне «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», где детский туризм выделен в качестве одного из приоритетных направлений внутреннего туризма наряду с культурно-познавательным, горнолыжным, круизным, экологическим и деловым [1].

В Стратегии акцентируется внимание на том, что характер детского туризма определяется необходимостью реализации следующих базовых функций: развитие личности (обучение, воспитание), отдых и оздоровление [1].

Следует отметить, что развитие детского туризма в современных условиях важно, как с экономической точки зрения, так и социальной. В экономической сфере процветание данного вида туризма дает дополнительные возможности регионам страны получить конкурентные преимущества в качестве привлекательных туристских дестинаций, а также способствует созданию новых рабочих мест, развитию туристской инфраструктуры и пополнению доходной части бюджета.

С точки зрения социальной значимости данный вид туризма стимулирует разностороннее развитие личности ребенка, расширяет его кругозор, приобщает к активной жизненной позиции, развивает коммуникативные навыки, а также способствует формированию здорового образа жизни детей.

Роль детского туризма в социальном развитии страны крайне важна, так как он дает возможность детям и подросткам глубже познать историческую и культурную стороны развития своей страны, воспитывает чувство национального самосознания, а

также уважение к обычаям и традициям других национальностей и народов.

Акцентируем, что развитие детского туризма в России также целесообразно рассматривать в контексте достижения приоритетных задач государственной молодежной политики и политики государства, реализуемой в интересах детей. Так, в соответствии с целевыми ориентирами Национального проекта «Молодежь и дети», старт которому был дан Указом Президента РФ в мае 2024 года, к некоторым основным задачам реализации интересов детей относятся следующие:

- развитие ранней профориентации;
- увеличение доли детей и молодежи, вовлеченной в программы профессионального и личностного развития, а также патриотического воспитания [2].

Актуальность темы данного исследования обусловлена динамичным развитием индустрии детского туризма в нашей стране и необходимостью расширения научной базы теоретико-прикладных исследований в данной области.

Анализ последних исследований и публикаций

Современная отечественная научная литература в области детского туризма представлена рядом публикаций, посвященных проблемам развития детского туризма в отдельных субъектах РФ, а также вопросам организации и управления детским туризмом на федеральном уровне.

Так, в частности, основные направления детского туризма и его институциональное обеспечение рассматриваются в статье Чуваткина П.П. и Горбатова С.А. [3]. Анализируя особенности развития детского туризма в современной России, авторы статьи подчеркивают значимость системного подхода, предусматривающего одновременное взаимодействие следующих профильных министерств в вопросах организации детского отдыха и

оздоровления: Министерства экономического развития РФ, Министерства здравоохранения РФ, Министерства культуры РФ, Министерства просвещения РФ, Министерства науки и высшего образования РФ, Министерства природных ресурсов и экологии РФ, Министерства спорта РФ и др. [3, с. 817].

Как направление креативной деятельности детский туризм представлен в научном труде Кушнир К.В. [4]. В данном исследовании обобщен опыт регионов РФ в проектировании туристских маршрутов и экскурсионных программ для детей школьного возраста, осуществлена дифференциация уже разработанных региональных кейсов детского туризма по ряду признаков и критериев [4, с. 150].

Результаты исследований тенденций и особенностей развития детского туризма в отдельных регионах Российской Федерации отражены в научных трудах Косульниковой Т.Л., Сизеновой Л.А., Лиховидовой Е.П. [5], Танкиевой Т.А., Пономаревой М.В., Ивановой А.В. [6] и др. Авторы уделяют внимание развитию инфраструктурной составляющей и точек притяжения детского туризма в регионах РФ, а также анализируют основные сдерживающие факторы, к которым относят дефицит квалифицированных кадров и высокую стоимость туров для школьников [5; 6].

Наряду с научными публикациями в качестве теоретической и информационной базы для изучения вопросов развития детского туризма можно использовать разработанные методические рекомендации для субъектов туристической индустрии по организации детского туризма [7], а также по организации и проведению детских экскурсионных туров [8] и другие подобные разработки.

Данные и методы

Цель данной статьи состоит в изучении современных тенденций и потенциала развития детского туризма в России.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие основные задачи:

– рассмотреть сущность, особенности и классификацию видов детского туризма;

– проанализировать современные проблемы и тенденции развития детского туризма в России;

– охарактеризовать потенциал развития детского туризма в контексте приоритетных задач государственной политики РФ, реализуемой в интересах детей и молодежи.

В рамках данной статьи авторами применялись следующие методы исследования: метод научной абстракции, монографический метод, метод анализа и синтеза, метод сравнительного анализа и др.

Информационную базу исследования составили: нормативно-правовые источники, регламентирующие развитие туристской деятельности в РФ, в том числе, детского туризма; материалы государственных программ и национальных проектов, реализуемых в РФ в интересах детей и молодежи; статистические данные; электронные ресурсы, в частности, сайт Министерства экономического развития РФ и др.

Результаты исследования

Понятие «детский туризм» официально закреплено в федеральном законе от 24.11.1996 г. №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», а также в ГОСТ Р 50465-2017 «Туристские услуги. Услуги детского туризма. Общие требования» и рассматривается как «туризм организованной группы несовершеннолетних туристов в сопровождении руководителя, который несет обязанности их законного представителя» [9; 10].

Исходя из этого определения, к специфическим особенностям и условиям организации детского туризма можно отнести следующие:

– наличие организованной группы несовершеннолетних лиц;

– наличие руководителя группы, несущего ответственность за жизнь и здоровье детей;

- развивающий и обучающий характер туров;
- соблюдение правил организованной перевозки детей;
- соблюдение нормативов организации проживания и питания;
- соблюдение требований и норм безопасности.

В соответствии с ГОСТ Р 50465-2017 акцентируем, что особенности предоставления услуг детского туризма зависят от возраста и физических возможностей несовершеннолетних туристов и экскурсантов [10].

Классификация видов детского туризма по разным критериям и признакам обобщена в таблице 1.

Таблица 1. Классификация видов детского туризма

Критерий	Характеристика
По целям	– культурно-познавательный (экскурсии и туры); – оздоровительный (лагерь, санаторий, пансионат и др.); – активный (экскурсионные туры, походы и др.); – спортивный (спортивный лагерь); – образовательный (школьные обмены, экскурсии).
По продолжительности	– долгосрочный (смена детского лагеря, санатория, языкового лагеря); – кратковременный (экскурсионные поездки).
По сезонности	– сезонный (каникулярный); – межсезонный.
По типам маршрутов	– физкультурно-оздоровительные (с преобладанием в программе спортивных и физкультурно-оздоровительных мероприятий); – тематические (с преобладанием экскурсионного обслуживания и познавательной направленности); – походные (маршруты с активными способами передвижения); – комбинированные.
По источникам бюджета	– коммерческий; – социальный.
По способам передвижения	– автобусные; – пешеходные; – железнодорожные; – авиационные; – теплоходные (морские, речные); – комбинированные.

Составлено авторами по [3; 8; 10].

В настоящее время одним из проблемных вопросов развития детского туризма в РФ является недостаточная проработанность нормативно-правовой базы. Официально принятая трактовка детского туризма в соответствии с ФЗ-132 и ГОСТ Р 50465-2017, приведенная выше, является достаточно узкой, так как исключает индивидуальные поездки несовершеннолетних за пределы места своего проживания, а также семейные путешествия. Данный аспект серьезно искажает реальную статистику по количеству детских путешествий в России.

Также несовершенство нормативно-правовой базы детского туризма связано с тем, что в российском законодательстве отсутствует четкое разделение понятий «детский туризм» и «детский отдых». В этой связи отметим, что с инициативой разграничения этих понятий в последнее время выступает Российский союз туриндустрии (РСТ), так как на практике возникают сложности с размещением детских организованных групп в отелях, не внесенных в региональные реестры организаций детского отдыха и оздоровления [11].

Как было отмечено ранее, детский туризм является одним из приоритетных направлений внутреннего туризма в России. В таблице 2 систематизированы основные проблемы развития детского туризма в РФ и инструменты их решения в соответствии со «Стратегией развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года».

К основным причинам недостаточного охвата детей в летнюю оздоровительную компанию 2024 года представители Российского союза туриндустрии относят рост цен на детский отдых (от 5 до 15% в муниципальных лагерях, от 12 до 30% – в коммерческих), а также незначительное количество функционирующих детских лагерей, находящихся непосредственно у моря. Так, например, 25% детских лагерей Крыма в 2024 г. не принимали детей из-за сложной геополитической ситуации [12].

Таблица 2. Проблемы развития детского туризма в РФ и способы их преодоления

Проблема	Способы решения
Недостаточность развития нормативно-правовой базы сферы детского туризма	– актуализация и законодательное закрепление понятийного аппарата в сфере детского туризма; – снятие излишних ограничений на транспортное обслуживание, организацию проживания и питания детских групп.
Сохранение и формирование инфраструктуры детского туризма	– развитие системы классификации объектов инфраструктуры детского туризма, сети детских лагерей, центров детского туризма.
Повышение качества услуг детского туризма	– совершенствование системы подготовки и переподготовки педагогических кадров для детского туризма; – подготовка кадров для детских лагерей, анимационных специалистов.
Устойчивое развитие детского туризма	– реализация комплекса научно-исследовательских работ по детскому туризму (по определению предельно допустимых физических нагрузок на детей в походах в зависимости от их пола, возраста, уровня подготовки и характера местности).
Сезонность детского туризма	– разработка единого национального календаря мероприятий детского туризма, его координация с периодами проведения школьных каникул в субъектах РФ.
Повышение доступности детского туризма в регионах России	– развитие сети детских туристско-краеведческих объединений в учреждениях дополнительного образования, общеобразовательных организациях; – интеграция детского туризма в учебные и иные виды деятельности; – регулярное проведение системообразующих массовых туристско-краеведческих мероприятий разного уровня.
Обеспечение безопасности детского туризма	– разработка и внедрение общих подходов к обеспечению безопасности, регламентации ответственности за жизнь и здоровье детей при

Проблема	Способы решения
	проведении туристских мероприятий.

Составлено авторами по [1].

По материалам сайта «Известия», в 2025 году спрос на отдых в детских лагерях вырос в 3,4 раза, при этом средняя стоимость одной путевки без затрат на дорогу составляет от 70 тыс. руб. [13].

Наиболее привлекательными направлениями для детского оздоровительного отдыха у юных россиян являются Краснодарский край, Дагестан и Подмосковье. Для семейных путешествий с детьми жители России в последнее время чаще всего выбирают Краснодарский край, курортные города Республики Крым (Евпатория, Судак, Алушта, Севастополь), Калининградскую область, Ставропольский край, Республику Алтай, Республику Адыгею и др. [13].

Среди зарубежных направлений для поездок с детьми наиболее популярными в 2024 году были Турция, Египет и ОАЭ. При этом появились и новые востребованные направления детского туризма – Китай, Япония и Сингапур. В эти страны в основном совершались поездки с образовательными целями (учебные туры, изучение иностранных языков) [12].

По нашему мнению, в настоящее время потенциал развития детского туризма в РФ во многом связан с тем, что детские путешествия являются не только отдыхом, но и эффективным способом воспитания, обучения и гармоничного развития личности, а также инструментом достижения целевых ориентиров государственной политики РФ, осуществляемой в интересах детей и молодежи.

Так, в частности, по инициативе Федерального агентства по делам молодежи в рамках Национального проекта «Молодежь и дети» (Федеральный проект «Мы вместе») в нашей стране реализуется программа «Больше, чем путешествие». Данная программа, направленная на воспитание гармонично развитой личности, предоставляет возможность бесплатных путешествий по стране активным участникам

проектов и победителям конкурсов платформы «Россия – страна возможностей» и Российского общества «Знание».

Все поездки носят познавательную направленность по следующим тематическим блокам: промышленность и технологии; культура и искусство; спорт и активный туризм; наука и инновации; устойчивое развитие и экология; бизнес и предпринимательство; история и патриотизм [2].

В рамках последнего тематического блока при поддержке ОАО «РЖД» с сентября 2025 года был запущен проект «Путешествие по городам-героям», охватывающий три уникальных патриотических маршрута по городам-героям России:

- «Москва – Санкт-Петербург – Петрозаводск – Мурманск»;
- «Москва – Смоленск – Ржев – Тула»;
- «Москва – Волгоград – Новороссийск» [14].

Стать участниками данного проекта и посетить экскурсии по памятным местам, историческим музеям и мемориальным комплексам смогут 1,5 тыс. детей [14]. Всего с начала реализации программы «Больше, чем путешествие» более 200 тыс. детей и молодых людей смогли ознакомиться с уникальными местами России, находящимися в 79 регионах страны [2].

Еще одним масштабным проектом, участниками которого выступают школьники и учащиеся колледжей, является Всероссийский конкурс «Большая перемена». Конкурс проводится с 2020 года при поддержке Федерального агентства по делам молодежи, Министерства просвещения РФ и Министерства науки и высшего образования РФ. По состоянию на 2025 год участниками «Большой перемены» стали свыше 7 млн. детей [15].

На внедрение образовательных программ путешествий направлена международная программа по профориентации, самоопределению личности и гражданско-патриотическому воспитанию детей – «Классная страна», реализуемая Агентством стратегических инициатив (АСИ) при поддержке

Министерства просвещения РФ, Министерства экономического развития РФ и АНО «Национальные приоритеты».

Уникальность программы «Классная страна» обусловлена тем, что детский туризм фактически интегрирован в учебный процесс. Сами школьники под руководством наставников разрабатывают программу путешествия, затем при содействии представителей власти и туроператоров воплощают свой проект на практике в виде школьных экскурсий по разным тематическим направлениям: история и патриотизм, культура, наука, экология и здоровый образ жизни [16].

Такой способ реализации детского туризма в формате «дети – детям» является очень эффективным, так как отображает максимальный уровень мотивации и вовлеченности всех юных участников проекта.

На данный момент школьные экскурсии в рамках программы «Классная страна» успешно проводятся во многих субъектах РФ. Так, за 2 года с начала реализации программы в 2023 г. разработано более 200 образовательных программ путешествий по 43 регионам страны [16]. Примеры мероприятий образовательных программ детского туризма «Классной страны» представлены в таблице 3.

С целью формирования согласованной политики развития детского туризма в Российской Федерации Агентством стратегических инициатив совместно с АНО «Центр детского и молодежного туризма» реализуется еще один значимый проект – «Столица детского туризма», в рамках которого каждый год выбирается город, где создаются новые детские туристические маршруты и организуется насыщенная культурно-познавательная программа для детей и подростков [17].

Первой столицей детского туризма в 2021–2022 гг. стал Волгоград, затем в 2022–2023 гг. этот статус получил Нижний Новгород. Столицей детского туризма в 2024 году была Москва, а в 2025 г. новой столицей детского туризма стала Уфа.

Таблица 3. Программы детского туризма, разработанные в рамках проекта «Классная страна»

Субъект РФ	Программа	Посещаемые объекты
Амурская область	«Космос начинается с Востока»	Амурский государственный университет, детский технопарк «Кванториум», Астрономический научный центр, космодром Восточный.
Санкт-Петербург	«Санкт-Петербург – научные ворота в Арктику»	Музей Арктики и Антарктики, Гидрометеорологический университет, парк «Остров фортов», МФК «Горный» и др. объекты.
Республика Бурятия	«Край бесконечной энергии»	Солнечная электростанция «Тарбагатай», Улан-Удэнский авиазавод, ВЭС в улусе Нур-Селение и Гусиноозерская ГРЭС.
Псковская область	«Архитектура Псковского края в зеркале истории»	Псковский кремль, старинные храмы и монастыри.

Составлено авторами по [16].

Первой столицей детского туризма в 2021–2022 гг. стал Волгоград, затем в 2022–2023 гг. этот статус получил Нижний Новгород. Столицей детского туризма в 2024 году была Москва, а в 2025 г. новой столицей детского туризма стала Уфа.

Во всех городах-столицах детского туризма были разработаны свои концепции проведения года детского туризма, включавшие детские туристические события, деловые мероприятия для профессионалов сферы детского туризма, мероприятия по развитию городской инфраструктуры с учетом интересов детской аудитории и др.

Таким образом, благодаря масштабной поддержке со стороны государства, некоммерческих организаций и общественных объединений детский туризм в РФ имеет все предпосылки к развитию.

Основываясь на [18], считаем целесообразным систематизировать

следующие современные черты развития детского туризма в РФ:

- ярко выраженная образовательная направленность детских турпродуктов;
- профориентационный характер детских путешествий;
- интеграция познавательных экскурсий в образовательный процесс и учебную деятельность школьников;
- привлечение детей к разработке турпродуктов (формат «дети – детям»);
- погружение участников в городскую среду и активное взаимодействие с ней при прохождении маршрутов.

Заключение

Подводя итог, следует отметить, что в современных условиях детский туризм представляет собой динамично развивающееся направление, обладающее высоким потенциалом в сфере событийного и познавательного отдыха. Для его эффективного развития необходимо разрабатывать программы и маршруты, адаптированные под разные возрастные категории и интересы детей.

Развитие детского туризма в РФ в настоящее время сдерживается рядом факторов, к числу которых можно отнести: несовершенство нормативно-правовой базы, что в дальнейшем создает дополнительные сложности при учете статистических данных; недостаточный уровень квалификации кадров, задействованных в сфере детского туризма; недостаточный уровень развития инфраструктуры детского туризма; высокая стоимость детских туров и их недоступность для многих категорий семей и др.

Для решения всех обозначенных противоречий необходима активная государственная поддержка, развитие системы государственно-частного партнерства, тесное взаимодействие в решении ключевых вопросов детского туризма организаций сферы туризма, образовательных учреждений, некоммерческих организаций и общественных объединений.

На практике стимулировать развитие детского туризма, по нашему мнению, можно следующими способами:

- поддержка и развитие международных, всероссийских и региональных конкурсов и проектов для детей и подростков;
- активное вовлечение учащихся школ и колледжей в создание турпродуктов;
- использование цифровых технологий и специализированных приложений при разработке и продвижении турпродуктов в сфере детского туризма;
- разработка и внедрение курсов по образовательному туризму для обучающихся педагогических специальностей и направлений подготовки по туризму.

Список литературы

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/123838/> (Дата обращения: 05.10.2025).
2. Национальный проект «Молодежь и дети» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/914/about/> (Дата обращения: 05.10.2025).
3. Чуваткин П.П., Горбатов С.А. Особенности развития детского туризма в современной России // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 816-821.
4. Кушнир К.В. Детский туризм как направление креативной деятельности: региональные кейсы // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т.17. – № 5 (107). – С. 144-158.
5. Косильникова Т.Л., Сизенева Л.А., Лиховидова Е.П. Детский туризм в Волгоградской области: современное состояние и перспективные направления развития // Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т.18. – № 1 (110). – С. 136-147.
6. Танкиева Т.А., Пономарева М.В., Иванова А.В. Анализ детских и молодежных туристических программ и проектов в РФ и Тульской области // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. – 2024. – № 4. – С. 107-117.
7. Порядок организации детского туризма: методические рекомендации для субъектов туристической индустрии [Электронный ресурс]. URL: [https://mtur.rk.gov.ru/file/detskiy_noviy_28122015\(1\).pdf](https://mtur.rk.gov.ru/file/detskiy_noviy_28122015(1).pdf) (Дата обращения: 05.10.2025).
8. Методические рекомендации по организации и проведению детских экскурсионных туров [Электронный ресурс]. URL: https://sev.gov.ru/files/government/uprcult/Metodicheskiye_recomedatsii.pdf (Дата обращения: 05.10.2025).
9. Федеральный закон от 24.11.1996 г. №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501309> (Дата обращения: 08.10.2025).
10. ГОСТ Р 50465-2017 «Туристские услуги. Услуги детского туризма. Общие требования» [Электронный ресурс]. URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/65619/> (Дата обращения: 08.10.2025).
11. РСТ: Законодательное разграничение понятий «детского туризма» и «детского отдыха» будет способствовать развитию детского туризма в России [Электронный ресурс]. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-zakonodatelnoe-razgranichenie-ponyatij-detskogo-turizma-i-detskogo-otdyha-budet-sposobstvovat-razvitiyu-detskogo-turizma-v-rossii.html> (Дата обращения: 09.10.2025).
12. В РСТ назвали новые направления для детского туризма [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21943791> (Дата обращения: 09.10.2025).
13. В здоровом деле: спрос на детские лагеря вырос более чем в три раза [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1901902/ana-sturma-valeria-misina/v-zdorovom-dele-spros-na-detskie-lagera-vyros-bolee-sem-v-tri-raza> (Дата обращения: 09.10.2025).
14. Программа Росмолодежи «Больше, чем путешествие» запустила новый проект «Путешествие по городам-героям» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.1tv.ru/publikacii/obzorsmi/programma-rosmolodezhi-bolshe-chem-puteshestvie-zapustila-novyy-proekt-puteshestvie-po-gorodam-geroyam> (Дата обращения: 10.10.2025).
15. Всероссийский конкурс «Большая перемена» объединил за все сезоны свыше 7 млн. детей [Электронный ресурс]. URL: <https://объясняем.рф/articles/news/vserossiyskiy-konkurs-bolshaya-peremena-obedinil-za-vse-sezony-svyshe-7-mln-detey/> (Дата обращения: 10.10.2025).
16. «Классная страна»: как школьники готовят программы путешествий [Электронный ресурс]. URL: <https://путешествуем.рф/article/klassnaya-strana-kak-shkolniki-gotovyat-programmy-puteshestvij> (Дата обращения: 10.10.2025).
17. Столица детского туризма [Электронный ресурс]. URL: <https://edudream.ru/stolica#about> (Дата обращения: 10.10.2025).
18. Путешествие к будущей профессии: 8 трендов детского образовательного туризма [Электронный ресурс]. URL: <https://mag.russpass.ru/rubric/napravleniya/puteshestvie-k-budushej-professii> (Дата обращения: 10.10.2025).

References

1. *Tourism development Strategy in the Russian Federation for the period up to 2035* [Electronic resource]. URL:

- <http://government.ru/docs/all/123838/> (Date of access: 05.10.2025).
2. *National project «Youth and children»* [Electronic resource]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/914/about/> (Date of access: 05.10.2025).
 3. Chuvatkin P.P., Gorbatov S.A. (2024) Features of the development of children's tourism in modern Russia. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 6 (65), 816-821.
 4. Kushnir K.V. (2023) Children's tourism as a field of creative activity: regional cases. *Service in Russia and Abroad*, 5 (107), 144-158.
 5. Kosul'nikova T.L., Sizeneva L.A., Lixovidova E.P. (2024) Children's tourism in the Volgograd Region: current state and promising directions of development. *Service in Russia and Abroad*, 1 (110), 136-147.
 6. Tankieva T.A., Ponomareva M.V., Ivanova A.V. (2024) Analysis of children's and youth tourism programs and projects in the Russian Federation and the Tula Region. *Izvestiya TulGU. Humanities*, 4, 107-117.
 7. *Procedure for organizing children's tourism: guidelines for tourism industry entities* [Electronic resource]. URL: [https://mtur.rk.gov.ru/file/detskiy_noviy_28122015\(1\).pdf](https://mtur.rk.gov.ru/file/detskiy_noviy_28122015(1).pdf) (Date of access: 05.10.2025).
 8. *Guidelines for organizing and conducting children's excursion tours* [Electronic resource]. URL: https://sev.gov.ru/files/goverment/upr-cult/Metodicheskiye_recomedatsii.pdf (Date of access: 05.10.2025).
 9. *Federal Law No. 132-FZ of November 24, 1996, «On the fundamentals of tourism activities in the Russian Federation»* [Electronic resource]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=501309> (Date of access: 08.10.2025).
 10. *GOST R 50465-2017 «Tourist services. Children's tourism services. General requirements»* [Electronic resource]. URL: <https://internet-law.ru/gosts/gost/65619/> (Date of access: 08.10.2025).
 11. *RUTI: The legislative distinction between «children's tourism» and «children's recreation» will contribute to the development of children's tourism in Russia* [Electronic resource]. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-zakonodatelnoe-razgranichenie-ponyatij-detskogo-turizma-i-detskogo-otdyha-budet-sposobstvovat-razvitiyu-detskogo-turizma-v-rossii.html> (Date of access: 09.10.2025).
 12. *The Russian Travel Association has named new destinations for children's tourism* [Electronic resource]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21943791> (Date of access: 09.10.2025).
 13. *In a healthy way: demand for children's camps has increased by more than three times* [Electronic resource]. URL: <https://iz.ru/1901902/ana-sturma-valeria-misina/v-zdorovom-dele-spros-na-detskie-lagera-vyros-bolee-chem-v-tri-raza> (Date of access: 09.10.2025).
 14. *Rosmolodezh's program «More than a journey» has launched a new project called «Journey to Hero Cities»* [Electronic resource]. URL: <https://www.1tv.ru/publikacii/obzor-smi/programma-rosmolodezhi-bolshe-chem-puteshestvie-zapustila-novyy-proekt-puteshestvie-po-gorodam-geroyam> (Date of access: 10.10.2025).
 15. *The All-Russian Big Change competition brought together over 7 million children in all its seasons* [Electronic resource]. URL: <https://объясн.рф/articles/news/vserossiyskiy-konkurs-bolshaya-peremena-obedinil-za-vse-sezony-svyshe-7-mln-detey/> (Date of access: 10.10.2025).
 16. *«Cool country»: how students prepare travel programs* [Electronic resource]. URL: <https://путешествуем.рф/article/klassnaya-strana-kak-shkolniki-gotovyat-programmy-puteshestvij> (Date of access: 10.10.2025).
 17. *The capital of children's tourism* [Electronic resource]. URL: <https://edudream.ru/stolica#about> (Date of access: 10.10.2025).
 18. *A journey to your future profession: 8 trends in children's educational tourism* [Electronic resource]. URL: <https://mag.russpass.ru/rubric/napravlenija/puteshestvie-k-budushej-professii> (Date of access: 10.10.2025).

УДК 332.1

Риски внедрения и использования консолидированной системы оценки инновационных проектов в региональной практике

Е.В. Полушко

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,
г. Симферополь, 295000, Россия
chise1975@mail.ru

Статья поступила 25.03.2026 г.

Аннотация

В статье рассматриваются системные риски, возникающие при попытке внедрения консолидированной (полисубъектной, многокритериальной) системы оценки эффективности инновационных проектов на уровне всего региона. Показано, что методологически проработанный инструментарий, успешно апробированный в пилотном режиме, при масштабировании сталкивается с институциональными ограничениями, связанными с инерцией сложившихся управленческих практик, межведомственной разобщённостью, дефицитом кадровых компетенций, а также с различиями в стартовой готовности муниципальных образований. На основе выделения трёх контуров рисков (методологического, организационно-управленческого, ресурсно-кадрового) и анализа специфических проявлений при полной имплементации предложена адаптивная трёхфазовая модель внедрения. Обосновано, что ключевым условием успешной имплементации выступает не единовременное тиражирование методики, а последовательное развёртывание трёх фаз (пилотной, модульной, интегральной), каждая из которых адресно компенсирует доминирующий контур рисков. Предложенный подход позволяет сохранить многомерность оценки при минимизации управленческих издержек и обеспечивает сопоставимость результатов для различных типов муниципальных образований за счёт выделения неизменяемого «ядра» критериев.

Ключевые слова: региональная инновационная система, оценка эффективности, риски внедрения, полисубъектная оценка, трёхфазовая модель.

JEL codes: O38, R10

The Risks of Implementing and Using a Consolidated System for Evaluating Innovative Projects in Regional Practice

E.V. Polushko

V.I. Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol, 295000, Russia
chise1975@mail.ru

Received 25.03.2026

Abstract

The article examines the systemic risks that arise when trying to implement a consolidated (multi-subject, multi-criteria) system for evaluating the effectiveness of innovative projects at the regional level. It is shown that the methodologically developed tools, successfully tested in the pilot mode, face institutional constraints associated with the inertia of established management practices, interdepartmental disunity, lack of personnel competencies, as well as differences in the initial readiness of municipalities. Based on the identification of three risk contours (methodological, organizational, managerial, resource and personnel) and the analysis of specific manifestations during full implementation, an adaptive three-phase implementation model is proposed. It is proved that the key condition for successful implementation is not a one-time replication of the methodology, but the sequential deployment of three phases (pilot, modular, integrated),

each of which compensates for the dominant risk contour. The proposed approach makes it possible to maintain the multidimensionality of the assessment while minimizing management costs and ensures comparability of results for different types of municipalities by allocating an unchangeable "core" of criteria.

Keywords: regional innovation system, efficiency assessment, implementation risks, multi-subject assessment, three-phase model.

Введение

Любая методика оценки, какой бы завершённой она ни казалась на стадии разработки или в условиях пилотной апробации, при попытке развернуть её на весь регион неизбежно сталкивается с эффектом снижения результативности. Расчётные процедуры сохраняются, весовые коэффициенты остаются неизменными, экспертные панели собираются по регламенту. Однако связь между полученными оценками и последующими управленческими решениями ослабевает, а иногда и вовсе утрачивается. Причина этого явления лежит не в методологических погрешностях как таковых — хотя они, разумеется, присутствуют в любом инструменте. Проблема иного рода: регион представляет собой не просто совокупность проектов или организаций, а сложную институциональную среду со своей инерцией, внутренними правилами взаимодействия и устойчивыми практиками принятия решений. Перенос сложного оценочного инструментария из экспериментальных условий в повседневную управленческую практику требует учёта этих особенностей. Тиражирование методики без адаптации к локальной специфике приводит к тому, что методика начинает работать без отдачи — отчёты готовятся, а качество решений не возрастает. В чём состоит это расхождение?

Методологически строгая консолидированная оценка включающая, например, полисубъектное взвешивание интересов, многокритериальные матрицы, динамическое прогнозирование эффектов предъявляет к пользователю требования, выходящие за рамки обычной исполнительской дисциплины. От него ожидается готовность работать с неполнотой и разнородностью данных, принимать

несводимость социальных и финансовых результатов к единому показателю, а также допускать, что интегральный индекс часто даёт не однозначный вердикт, а скорее материал для обсуждения. Сложившаяся же практика регионального управления, особенно в части мониторинга государственных программ, ориентирована на иные стандарты: чёткие отчётные индикаторы, фиксированные сроки, линейную модель «затраты — результат». Переход от этой логики к поливалентной оценке означает не просто смену инструкций, а постепенное изменение устоявшихся подходов к управлению. Именно здесь возникает основной разрыв между потенциалом методики и её реальной применимостью в масштабах региона.

Анализ последних исследований и публикаций

Вопрос факторов, влияющих на эффективность оценки инновационных проектов, традиционно находится в фокусе исследовательского внимания, причём акценты смещаются в зависимости от отраслевой специфики и стадии жизненного цикла проектов.

Современные исследования в области оценки инновационных проектов всё больше смещаются в сторону учёта неопределённости и риск-ориентированного подхода. В работах М.Н. Копылова, Т.И. Лариной [1], Д.Е. Кучер, С.Г. Харченко [2], А.С. Рей, А.О. Калашникова [3] развиваются методы структурирования и количественной оценки рисков. О.И. Ларина, Е.В. Краснов, Е.В. Сумарокова [4] исследуют специфику финансирования в условиях нестабильности. В.И. Аркин и А.Д. Слестников [5], А.С. Славянов, Е.Ю. Хрусталева, С.Н. Ларин [6] предлагают вероятностные и многовариантные модели планирования. А.В. Воронцовский [7] вводит

стратегические индикаторы для адаптации решений. Особый интерес представляет подход А.А. Бурдиной и соавторов [8,9], интегрирующий риск-ориентированный анализ в управление стоимостью проектов.

В совокупности указанные направления формируют запрос на переход от статичных унифицированных моделей к адаптивным системам, учитывающим качественную природу неопределённости на разных этапах реализации инновационных проектов.

Данные и методы

Цель статьи — системные риски, возникающие при масштабировании и обоснование механизма, позволяющего эти риски не устранить полностью (что вряд ли возможно), но компенсировать до уровня, при котором диагностическая ценность оценки сохраняется, а управленческие издержки остаются приемлемыми. Реализация поставленной цели предполагает решение следующих основных задач исследования:

- выявить и систематизировать ключевые контуры рисков, возникающих при попытке масштабирования консолидированной системы оценки инновационных проектов на уровень всего региона, с выделением методологической, организационно-управленческой и ресурсно-кадровой составляющих;

- определить специфические риски, связанные с полной имплементацией оценочного инструментария на всей территории субъекта Российской Федерации, включая рассогласование темпов внедрения между муниципалитетами, возможную ошибочную активность, транзакционные издержки и потерю контекстуальной чувствительности;

- предложить адаптивный механизм внедрения, основанный на фазированной ответственности и модульной настройке критериев, позволяющий снизить негативное влияние выявленных рисков без отказа от многомерной природы оценки.

Теоретико-прикладные аспекты анализа рисков внедрения в данном исследовании реализованы при помощи следующих

методов: метод абстракции (для выделения контуров рисков из эмпирического материала), сравнительный анализ (при сопоставлении различных типов муниципальных образований), обобщение данных (при формировании матрицы индикаторов раннего предупреждения), а также комплексный и системный подходы, позволившие рассматривать региональную оценочную систему как целостный институциональный феномен.

В качестве информационной базы исследования авторы использовали:

- стратегические и программные документы по инновационной деятельности в субъектах Российской Федерации, включая государственные программы экономического развития и инновационной политики, опубликованные на официальных порталах региональных органов власти;

- результаты предшествующих исследований в области оценки эффективности инновационных проектов, регионального управления и институционального анализа, опубликованные в рецензируемых научных изданиях и сборниках материалов конференций;

- аналитические отчёты и материалы мониторинга реализации государственных программ, подготовленные региональными министерствами экономического развития и финансов, а также данные Федеральной службы государственной статистики в части показателей инновационной активности территорий.

Результаты исследования

Для системного анализа предлагается выделить три контура рисков, каждый из которых обладает собственной природой, механизмами воспроизводства и — что важно для последующего проектирования мер — разной чувствительностью к управленческим воздействиям. Эти контуры не существуют изолированно; их взаимное влияние создаёт тот эффект, при котором внедрение начинает испытывать трудности даже при полной вовлеченности акторов регионального инновационного развития.

Первый контур — наиболее очевидный, однако его значение не следует недооценивать. Консолидированная оценка требует оперировать данными разного типа: финансовые показатели (здесь сохраняется возможность стандартизации), социологические опросы (уже предполагающие элемент субъективности), экспертные суждения о научно-техническом уровне проектов (где субъективность может быть весьма значительной). Указанная сложность порождает как минимум два следствия. Во-первых, сама процедура оценки становится трудно верифицируемой для лиц, не являющихся специалистами в данной области. Во-вторых, неполнота исходных данных, вынуждает прибегать к использованию прокси-показателей. Любой прокси-показатель, в свою очередь, представляет собой определённое допущение [10].

Методологический контур сам по себе не является непреодолимым препятствием, однако он создаёт область неопределённости, которую могут использовать другие контуры рисков.

Второй контур связан с устройством регионального управления. Поливалентная оценка по определению требует участия нескольких ведомств: министерства экономического развития (инновационная политика), министерства финансов (бюджетная эффективность), отраслевых министерств (научно-техническая составляющая), а также, когда речь идёт о социально-территориальных эффектах, органов, отвечающих за социальную политику и территориальное планирование. Межведомственная координация в таких случаях становится не факультативным, а обязательным условием. Однако сложившиеся регламенты взаимодействия зачастую ориентированы на вертикальные связи «вышестоящий орган — подведомственная организация», а не на горизонтальное согласование между равноправными участниками. Инерция этих регламентов проявляется в том, что даже при наличии оснований для сотрудничества обмен данными и совместная интерпретация

результатов происходят с затруднениями. Организационно-управленческий контур рисков, таким образом, связан не с отсутствием желания со стороны ведомств, а с объективной сложностью перестройки устоявшихся процедур.

Третий контур рисков относится к сфере кадрового обеспечения. Применение консолидированной системы оценки требует от сотрудников региональных органов власти не только знания конкретной методики, но и более широких компетенций: понимания принципов многокритериального анализа, навыков работы с качественными данными, умения интерпретировать экспертные заключения. Практика показывает, что такие компетенции в региональных управленческих командах встречаются не повсеместно. Более того, даже если на начальном этапе удаётся подготовить группу специалистов, кадровое движение приводит к тому, что накопленный опыт быстро утрачивается. В этой ситуации возникает естественное стремление прибегнуть к услугам внешних консультантов или профильных научных организаций. Однако длительная зависимость от внешних экспертов создаёт иные сложности: регион не приобретает собственной «критической массы» компетенций, а решения, предлагаемые консультантами, не всегда учитывают локальную специфику. Кадровый контур замыкается на методологический: чем сложнее методика, тем выше требования к персоналу, а чем выше эти требования, тем вероятнее обращение к внешним ресурсам, что, в свою очередь, снижает устойчивость внедрения.

Выделенные три контура рисков (рисунок 1) — методологический, организационно-управленческий, ресурсно-кадровый — не существуют независимо друг от друга. На практике их взаимодействие образует устойчивую конфигурацию, которую можно наблюдать в разных регионах с той или иной степенью интенсивности.



Рис. 1. Три контура рисков внедрения консолидированной системы оценки на региональном уровне

Источник: составлено автором. Диагностика этой конфигурации сама по себе полезна, но остаётся лишь констатацией. За ней неизбежно следует вопрос: что делать с выявленными рисками, если регион всё же принимает решение о внедрении консолидированной системы оценки в масштабах всей территории? Ответ на этот вопрос предполагает не столько попытку полностью устранить риски (что едва ли достижимо), сколько выстраивание такой последовательности действий, при которой каждый из контуров получает адресную компенсацию, а их взаимное усиление преобразуется из хаотичного в управляемое.

Вместо единовременного развёртывания полной версии консолидированной системы оценки на всю территорию региона предлагается поэтапная имплементация, разбитая на три последовательные фазы. Каждая фаза имеет собственные цели, ограничения и механизмы компенсации специфических рисков. Ключевой принцип — переход к следующей фазе только после того, как накопленный опыт и скорректированные процедуры подтвердят свою работоспособность в условиях предыдущей фазы. Такой подход не устраняет риски полностью, но позволяет их

локализовать и управлять ими без потери общей устойчивости оценочной системы.

На начальном этапе система внедряется в ограниченном числе муниципальных образований (желательно разного типа — например, крупный город, промышленный район, аграрная территория) и на относительно небольшой выборке проектов. Цель — отработка процедур сбора данных, настройка весовых коэффициентов с учётом местной специфики, выявление «узких мест» в межведомственном взаимодействии. Продолжительность фазы — не менее одного бюджетного цикла, чтобы можно было зафиксировать не только оперативные, но и некоторые промежуточные эффекты.

Риск, присущий данной фазе, — «эффект тепличных условий» - в пилотном режиме система получает повышенное внимание руководства, дополнительные ресурсы, методическую поддержку разработчиков. Успех на этом этапе ещё не гарантирует успеха при масштабировании, поскольку в реальной повседневной практике такого внимания уже не будет. Снижение данного риска достигается за счёт того, что уже на пилотной фазе к работе привлекаются штатные сотрудники региональных и муниципальных органов власти (а не только внешние консультанты), а процедуры максимально приближены к тем, которые предполагается использовать в дальнейшем.

После завершения пилотной фазы и внесения необходимых корректировок система не разворачивается сразу на весь регион целиком, а распространяется по модульному принципу — начинается вторая фаза - регион предварительно делится на типы муниципальных образований в зависимости от их отраслевой специализации и инновационного потенциала: научно-ориентированные (наличие вузов и НИИ), промышленные, аграрные, туристическо-рекреационные. Для каждого типа разрабатывается своя модификация оценочного инструментария — облегчённая версия, в которой сохраняются ключевые блоки (финансово-экономический, научно-технический, социально-территориальный, институционально-управленческий), но

весовые коэффициенты и часть показателей адаптируются под отраслевые особенности. Например, для аграрных территорий большее значение могут приобретать критерии технологического обновления и экологической устойчивости, а для туристических — социально-экономические мультипликаторы и качество сервисной инфраструктуры.

Риск данной фазы — дублирование усилий и потенциальная несопоставимость данных между разными типами муниципалитетов. Если адаптация критериев заходит слишком далеко, сравнение результатов по всему региону становится затруднительным. Для предотвращения этого вводится «ядро» неизменяемых показателей (обязательных для всех типов) и «периферия» переменных (настраиваемых). Соотношение между ядром и периферией определяется экспертным путём, но ядро не должно быть менее 50–60% от общего числа критериев, чтобы сохранялась базовая сопоставимость.

Завершающая фаза предполагает создание единой аналитической платформы, на которую стекаются данные со всех муниципальных образований и по всем типам проектов (рисунок 2). Платформа обеспечивает автоматизированный сбор, проверку, нормализацию и агрегацию разнородных данных, а также формирование интегральных рейтингов и аналитических отчётов. Важный элемент — обязательный пост-аудит с временной задержкой не более двух лет после завершения оцениваемых проектов. Такая задержка позволяет зафиксировать отложенные эффекты (сохранение созданных рабочих мест, устойчивость кооперационных связей, реальное внедрение результатов интеллектуальной деятельности), которые не видны на момент оперативной отчётности.

Риск третьей фазы — смещение итоговых рейтингов в приоритет достигнутым результатам. Снижение этого риска обеспечивается, во-первых, прозрачностью алгоритмов расчёта (платформа должна позволять любому участнику воспроизвести результат по

исходным данным), во-вторых, сохранением независимой экспертной комиссии, имеющей право давать мотивированные заключения в случаях, когда рейтинг расходится с качественной оценкой ситуации.

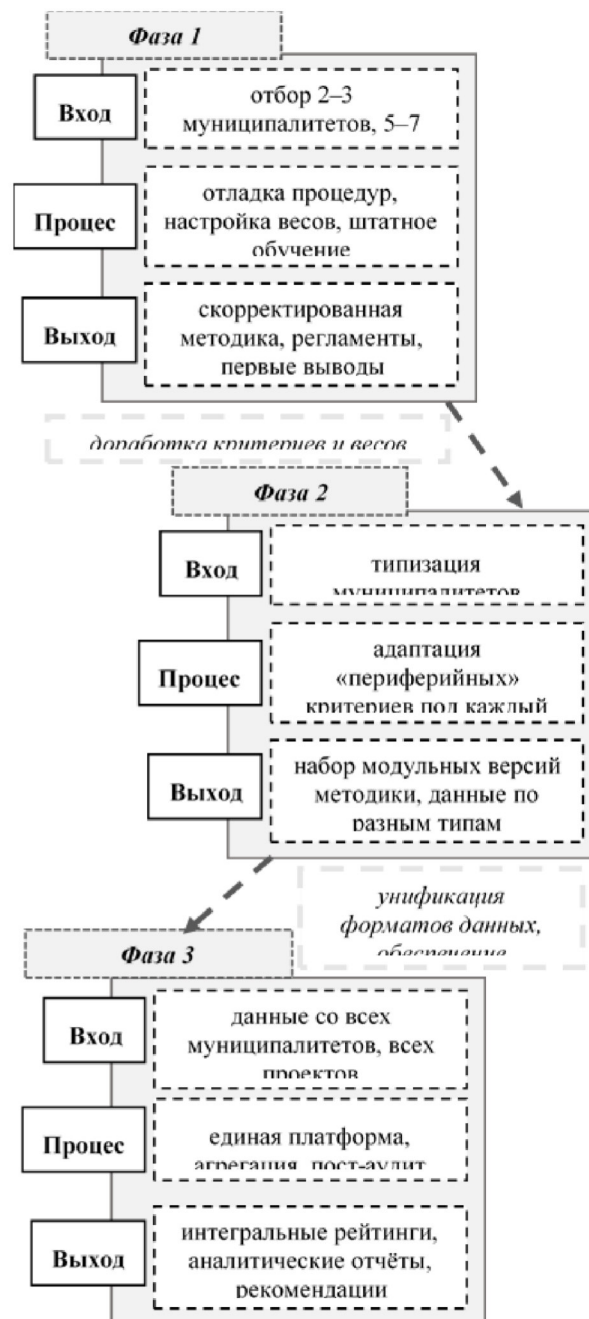


Рис.2 Трёхфазовая модель имплементации
Источник: составлено автором.

Заключение

Проведённый анализ позволяет утверждать, что основное препятствие для широкого применения консолидированной системы оценки инновационных проектов в региональной практике лежит не в плоскости

методологических погрешностей, а в институциональной неготовности территории к восприятию сложного, многомерного инструментария. Даже при условии безупречной проработки критериев и процедур их расчёта, внедрение наталкивается на естественную инерцию управленческих регламентов, разобщённость при межведомственном взаимодействии, дефицит компетенций и различия между муниципалитетами. Эти ограничения не могут быть преодолены простым администрированием; они требуют специально спроектированной последовательности действий, учитывающей локальную специфику.

Предложенная трёхфазовая модель — пилот, модульное масштабирование, интегральная платформа — позволяет не обходить указанные риски, а работать с ними пошагово. На каждой фазе приоритет получает тот или иной контур рисков, при этом сохраняется возможность возврата к предыдущему этапу в случае обнаружения системных сбоев. Такой подход не гарантирует полного устранения всех проблем, но снижает вероятность того, что оценочная система превратится в отчётную процедуру.

Дальнейшее развитие представленной концепции может быть связано с эмпирической верификацией предложенных индикаторов раннего предупреждения (коэффициент вариации сроков подачи данных, отношение затрат на мониторинг к объёму перераспределённых средств, доля проектов, поддержанных вопреки низкому рейтингу) на материалах конкретных регионов. Также перспективным представляется исследование возможностей автоматизации отдельных фаз внедрения с использованием специализированного программного обеспечения, способного агрегировать и обеспечивать прозрачность алгоритмов расчёта для всех участников.

Список литературы

1. Копылов М.Н., Ларинина Т.И. Методы оценки рисков при реализации инновационного проекта // Актуальные вопросы современной экономики. —

2022. — № 6. — С. 930-935. — doi: 10.34755/IROK.2022.14.87.025.
2. Кучер Д.Е., Харченко С.Г. Почему так важна методология в оценке риска? // Экология и промышленность России. — 2023. — Т. 27, № 3. — С. 66-71. — doi: 10.18412/1816-0395-2023-3-66-71.
3. Рей А.С., Калашников А.С. Комплексная оценка информационных рисков. I: Краткий обзор подходов и методов // Управление большими системами: сборник трудов. — 2024. — № 110. — С. 68-86. — doi: 10.25728/ubs.2024.110.3.
4. Ларина О.И., Краснов Е.В., Сумарокова Е.В., Оценка рисков финансирования при реализации антикризисных проектов // Стандарты и качество. — 2025. — № 2. — С. 100-104. — doi: 10.35400/0038-9692-2025-2-289-24.
5. Аркин В.И., Слестников А.Д. Модель выбора времени проведения НИОКР на предприятии в условиях неопределённости // Экономика и математические методы. — 2025. — Т. 61, № 1. — С. 84-94. — doi: 10.31857/S0424738825010085.
6. Славянов А.С., Хрусталева Е.Ю., Ларин С.Н. Вероятностный подход к планированию технической подготовки реализации инновационных проектов // Экономика и математические методы. — 2025. — Т. 61, № 4. — С. 18-28. — doi: 10.31857/S0424738825040022.
7. Воронцовский А.В. Управление бизнесом на основе будущих рисковых результатов: стратегические индикаторы, обоснование решений и их изменения по ситуации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. — 2025. — Т. 41, № 1. — С. 115-145. — doi: 10.21638/spbu05.2025.106.
8. *Value Management of an Innovative Project Based on Tactical and Strategic Uncertainties of Factors of the External and Internal Environment of Enterprises* / A.A. Burdina, B.B. Gorelov, A.A. Nekhrest-Bobkova, E.S. Burdina // Russian Engineering Research. — 2025. — Vol. 45, No. 6. — P. 890-895. — doi: 10.3103/S1068798X25701114.
9. A.A. Burdina Methodology for Comprehensive Value Management of Innovative Projects Based on a Risk-Oriented Approach // Russian Engineering Research. — 2025. — Vol. 45, No. 6. — P. 884-889. — doi: 10.3103/S1068798X25701102.
10. Чупина Ж.С. Оценка исходных финансово-экономических параметров инвестиционного проекта для горнодобывающих компаний // Уголь. — 2025. — № 3(1191). — С. 92-100. — doi: 10.18796/0041-5790-2025-3-92-100.

References

1. Kopylov M.N., Larina T.I. (2022) Methods of risk assessment in the implementation of an innovative project. *Current issues of the modern economy*, 6, 930-935. doi: 0.34755/IROK.2022.14.87.025.
2. Kucher D.E., Kharchenko S.G. (2023) Why is methodology so important in risk assessment? *Ecology and industry of Russia*, 27(3). 66-71. doi: 10.18412/1816-0395-2023-3-66-71.

3. Ray A.S., Kalashnikov A.S. (2024) Comprehensive assessment of information risks. I: A brief overview of approaches and methods. *Management of large systems: proceedings*, 110, 68-86. doi: 10.25728/ubs.2024.110.3.
4. Larina O.I., Krasnov E.V., Sumarokova E.V. (2025), Assessment of financing risks in the implementation of anti-crisis projects *Standards and quality*, No. 2. 100-104. doi: 10.35400/0038-9692-2025-2-289-24.
5. Arkin V.I., Slastnikov A.D. (2025) A model for choosing the time of R&D at an enterprise in conditions of uncertainty. *Economics and mathematical methods*. 61(1), 84-94. doi: 10.31857/S0424738825010085.
6. Slavyanov A.S., Khrustalev E.Yu., Larin S.N. (2025) Probabilistic approach to planning technical preparation for the implementation of innovative projects. *Economics and mathematical methods*, 61(4), 18-28. doi: 10.31857/S0424738825040022.
7. Vorontsovsky A.V. (2025) Business management based on future risk outcomes: strategic indicators, justification of decisions and their changes according to the situation. *Bulletin of St. Petersburg University. Economy*, 41(1), 115-145, doi: 10.21638/spbu05.2025.106.
8. Burdina A.A. (2025) Value Management of an Innovative Project Based on Tactical and Strategic Uncertainties of Factors of the External and Internal Environment of Enterprises. *Russian Engineering Research*, 45(6), 890-895. doi: 10.3103/S1068798X25701114.
9. Burdina A.A. (2025) Methodology for Comprehensive Value Management of Innovative Projects Based on a Risk-Oriented Approach. *Russian Engineering Research*. 45(6), 884-889. doi: 10.3103/S1068798X25701102.
10. Chupina J.S. (2025) Assessment of the initial financial and economic parameters of an investment project for mining companies. *Coal*, 3(1191), 92-100. doi: 10.18796/0041-5790-2025-3-92-100.

УДК 334.01

Организационно-методический механизм синхронизации образования с кадровыми потребностями реального сектора экономики: критерии и оценка социально-экономической эффективности

В.А. Полянская¹, В.П. Кузнецов² Ю.В. Романова³

^{1, 2, 3}Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", г. Нижний Новгород, 603005, Россия

¹polyanskaya_va@mininuniver.ru; ²kuznecov-vp@mail.ru; ³yulia.ozhiganova@yandex.ru

Статья поступила 25.03.2026

Аннотация

В условиях структурных преобразований экономики и ориентации на обеспечение технологического суверенитета вопрос кадрового обеспечения реального сектора приобретает критическое значение, учитывая, что существующая система подготовки специалистов не успевает за динамично меняющимися запросами промышленных предприятий, что в свою очередь определяет необходимость поиска эффективных механизмов синхронизации образования с кадровыми потребностями реального сектора экономики. Цель исследования заключается в разработке организационно-методических аспектов механизма синхронизации содержания образования на всех уровнях подготовки под конкретные потребности бизнеса, а также формирование критериальной базы для оценки социально-экономической эффективности такого взаимодействия. Методологическая основа исследования базируется на синтезе существующих научных разработок в области экономики образования, анализе стратегических государственных инициатив и решений. Конечным результатом является описательная модель критериев и методических подходов к оценке социально-экономической эффективности синхронизации, позволяющая определить вклад системы подготовки кадров на рост производительности труда и ускорение инновационных процессов в реальном секторе экономики. Научный вклад заключается в систематизации организационных решений и обосновании инструментария для измерения отдачи от инвестиций в человеческий капитал в контексте взаимодействия образования и производства. Последующие исследования могут быть направлены на апробацию разработанных критериев и количественную оценку влияния предложенных механизмов на инновационное развитие конкретных отраслей.

Ключевые слова: экономика образования, человеческий капитал, социально-экономический эффект, реальный сектор, производительность труда, кадры для экономики

JEL codes: I26, J24, M53

Organizational and Methodological Mechanism for Synchronizing Education with the Personnel Needs of the Real Sector of the Economy: Criteria and Assessment of Socio-Economic Efficiency

V.A. Polyanskaya¹, V.P. Kuznetsov², Yu.V. Romanova³

^{1, 2, 3}Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University", Nizhny Novgorod, 603005, Russia

¹polyanskaya_va@mininuniver.ru; ²kuznecov-vp@mail.ru; ³yulia.ozhiganova@yandex.ru

Received 25.03.2026

Abstract

In the context of structural economic transformations and a focus on ensuring technological sovereignty, the issue of staffing the real sector is becoming critical. The existing system of specialist training fails to keep pace with the dynamically changing demands of industrial enterprises. This, in turn, necessitates the search for effective mechanisms for synchronizing education with the personnel needs of the real sector of the economy. The purpose of this study is to develop organizational and methodological aspects of a mechanism for synchronizing educational content at all levels of training to meet the specific needs of business, as well as to develop a criteria base for assessing the socioeconomic effectiveness of such interaction. The methodological basis of the study is based on a synthesis of existing scientific research in the field of education economics and an analysis of strategic government initiatives and decisions. The end result is a descriptive model of criteria and methodological approaches to assessing the socioeconomic effectiveness of synchronization, allowing us to determine the contribution of the personnel training system to increased labor productivity and the acceleration of innovation processes in the real sector of the economy. The scientific contribution consists of systematizing organizational decisions and substantiating tools for measuring the return on investment in human capital in the context of the interaction between education and production. Subsequent research can be aimed at testing the developed criteria and quantifying the impact of the proposed mechanisms on the innovative development of specific industries.

Keywords: economics of education, human capital, socio-economic impact, real sector, labor productivity, personnel for the economy

Введение

В условиях современной экономической модернизации и структурной перестройки хозяйственного комплекса страны задача кадрового обеспечения реального сектора приобретает статус одного из ключевых национальных приоритетов. В национальных целях развития России до 2030 года особое внимание уделяется созданию эффективной системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров для приоритетных отраслей экономики, исходя из прогноза потребностей [1]. Ключевыми решениями для достижения поставленных целей являются: федеральный проект «Профессионалитет», направленный на ускоренную подготовку специалистов по востребованным профессиям с учетом запросов предприятий реального сектора, а также формируемый в рамках нового национального проекта «кадры» подход к прогнозированию кадровых ресурсов [2,3]. Профессионалитет – это образовательная программа, ориентированная на выпускников 9-11 классов, реализуемая на базе колледжей, которая позволит обучающимся стать высококвалифицированными специалистами на ведущих предприятиях любого региона [13]. На сегодняшний день программа реализуется в 86 регионах, включает в себя 506 кластеров и обучает свыше 1,8 млн. студентов [14]. Федеральный проект

представляет собой одну из наиболее значимых и масштабных инициатив в области трансформации системы среднего профессионального образования, стартовавшего в 2022 году в качестве эксперимента. Предпосылками создания данной программы является сформировавшийся дисбаланс между рынком труда и системой подготовки кадров, в момент, когда выпускники колледжей и техникумов выходили с набором теоретических знаний, не всегда соответствующих реальным запросам производственных предприятий. Экономика испытывала дефицит квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена, способных сразу приступить к выполнению производственных задач без длительной дополнительной переподготовки [17]. Наряду с этим наблюдалось снижение «престижа» рабочих профессий среди молодого поколения, которое массово ориентировалось только на получение высшего образования, что в свою очередь создавало некоторую угрозу кадровому обеспечению ключевых отраслей промышленности [16]. Накопленные системные проблемы нуждались в эффективном решении, в связи с чем была разработана программа «Профессионалитет», призванная синхронизировать учебные планы образовательных организаций с кадровыми

потребностями реального сектора экономики, воссоздав лучшие практики профессионально-технического образования, но на новой технологической и организационной основе [15]. На текущий момент программа строится по отраслевому принципу, охватывая 24 ключевые отрасли отечественной экономики, что позволяет готовить специалистов под конкретные запросы промышленности. К числу данных направлений относятся системообразующие сферы: машиностроение, металлургия, химическая промышленность, атомная и фармацевтическая отрасли, топливно-энергетический комплекс, сельское хозяйство, легкая промышленность, информационные технологии и радиоэлектроника, а также строительная и транспортная отрасли. В рамках проекта создаются образовательно-производственные кластеры, объединяющие колледжи и техникумы с ведущими предприятиями-работодателями (РЖД, Росатом, Сибур, АПК и др), выступающие не просто наблюдателями, а полноправными участниками процесса подготовки кадров. Такой синтез позволяет выстраивать непрерывную образовательную траекторию, включающую профориентацию, получение актуальных знаний и навыков, прохождение практики и последующее трудоустройство на конкретные предприятия, входящие в состав кластера.

Анализируя преимущества действующей образовательной программы, стоит отметить, что они носят комплексный характер и касаются всех участников процесса - студентов, образовательных учреждений и работодателей. Основным преимуществом для обучающихся является значительное сокращение сроков обучения: если традиционно программы среднего профессионального образования предполагают обучение на протяжении 3-3,5 лет, то в рамках проекта «Профессионалитет» подготовка квалифицированных рабочих кадров осуществляется за два года, и только для более технологичных специальностей – 3 года. При этом 80% учебного времени

отводится на практическую подготовку, которая происходит непосредственно на рабочих местах под руководством опытных наставников из числа сотрудников предприятий, что позволяет студентам погрузиться в реальную производственную среду и приобрести навыки, максимально соответствующие требованиям конкретного работодателя. В свою очередь для образовательных организаций участие в проекте открывает новые возможности для обновления материально-технической базы: создаются современные мастерские и лаборатории, оснащенные технологичным оборудованием, которое непосредственно применяется на передовых производствах. Для работодателей преимущество выражается в возможности формировать кадровый резерв под собственные потребности, участвуя в разработке образовательных программ и получая на выходе специалиста, чья квалификация полностью соответствует корпоративным стандартам, что существенно снижает издержки на дообучение и адаптацию новых сотрудников. Важным моментом является то, что с 1 сентября 2026 года участие работодателей в управлении образовательной организацией и в организации образовательного процесса станет новой, официально утвержденной формой образовательной деятельности, обязательной к применению всеми колледжами и техникумами страны.

Перспектива развития данной программы выглядит весьма масштабной, что подтверждается стратегическими документами, ориентированными на развитие до 2030 года. Планируется увеличение образовательных кластеров, количества предприятий-партнеров и, конечно же, увеличение общего числа обучающихся, за счет распространения данной программы на все образовательные организации реализуемые образовательные программы СПО. Помимо количественных признаков роста, планируется углубление качественных значений (содержательной части), подразумевая дальнейшее развитие чемпионатного движения, конкурсов

педагогического мастерства, что в свою очередь позволит сформировать целостную экосистему подготовки кадров, ориентированную на достижение технологического суверенитета страны. Первые результаты деятельности программы, подтвержденные официальными отчетами и открытыми источниками информации, свидетельствуют о положительной динамике, в том числе в области увеличения числа работодателей, расширении общего числа кластеров, а также масштабного прироста студентов, охваченных проектом [18]. Первые выпуски программы демонстрируют впечатляющий результат трудоустройства: более 85% выпускников проекта успешно трудоустраиваются по полученной специальности, при этом наблюдается рост заключения договоров о целевом обучении с работодателями, участвующими в проекте. В целом стоит отметить и положительную динамику возрастания интереса к системе среднего профессионального образования со стороны абитуриентов: свыше 63% девятиклассников в 2025 году выбрали для себя обучение в колледжах и техникумах, что подтверждает рост престижа рабочих профессий и привлекательности новых образовательных форматов. С целью дальнейшей популяризации проекта и системы СПО была создана сеть «Амбасадоров Проффессионалитета», объединяющая более 20 000 активных студентов, которые проводят профориентационные мероприятия, экскурсии и мастер-классы для школьников и их родителей формируя позитивный имидж рабочих профессий и демонстрируя возможности, открывающиеся перед молодым поколением благодаря участию в программе.

Несмотря на положительную динамику проекта «Проффессионалитет», который позволил существенно перезагрузить систему среднего профессионального образования и выстроить эффективную модель взаимодействия образовательных организаций и реального сектора, в системе высшего образования по-прежнему сохраняется несбалансированность между

подготовкой кадров и актуальными потребностями рынка труда. Можно отметить устойчивый тренд, при котором обладатели дипломов о высшем образовании, не видя для себя перспектив трудоустройства по специальности, выбирают иные профессии, привлекательные относительно высоким уровнем дохода и минимальным порогом входа, что требует выстраивания системы маршрутизации выпускников к профильным работодателям. Сложившаяся ситуация осложнялась и тем, что существовавшая двухуровневая система бакалавриата и магистратуры, по оценкам некоторых специалистов, не являлась полноценной ступенью подготовки, признаваемой работодателями, что вынуждало компаний расходовать дополнительные ресурсы на доучивание молодых специалистов уже внутри корпоративных структур.

Реализуемые государственные инициативы точно определяют понимание того факта, что без глубокой синхронизации системы образования и рынка труда проблематично обеспечить устойчивый экономический рост. Актуальность проблемы синхронизации обусловлена рядом факторов, характерных на современном этапе. К числу первоочередных стоит отметить объективное отставание системы образования под динамично меняющиеся запросы производства, что в свою очередь порождает структурный дисбаланс: дефицит кадров в промышленности, строительстве и медицине сосуществует с перепроизводством специалистов в других сферах. Некоторые специалисты отмечают наличие «языкового разрыва» между образовательными и корпоративными сообществами. Это означает, что работодатели и образовательные учреждения используют разные языки описания необходимых компетенций, что препятствует эффективной интеграции выпускников в производственные процессы [4]. В сложившейся ситуации, не возникает сомнений в перспективе научной разработки организационно-методических механизмов, позволяющих скоординировать содержание

обучения с конкретными запросами предприятий. С этой целью особую значимость приобретает не только поиск форм взаимодействия, но и разработка четких критериев, позволяющих объективно оценить социальную и экономическую отдачу от реализации сквозной подготовки кадров.

Анализ последних исследований и публикаций

Вопрос синхронизации образования и кадровых потребностей реального сектора экономики изучается достаточно активно, о чем свидетельствует увеличение количества научных публикаций по данной теме. Сложившаяся ситуация обусловлена усилением кадрового голода в высокотехнологичных отраслях, изменениями логистических цепочек и необходимостью импортозамещения, требующих оперативной корректировки образовательных программ. Анализируя последние исследования (период с 2023-2025 годы), стоит отметить, что эксперты перестраивают фокус с констатации проблемы разрыва между рынком труда и образованием на разработку конкретных организационно-методических инструментов и количественных методов оценки эффективности их внедрения.

Определяя наиболее значимые исследования стоит отметить работу автора Ш.К. Кутаева исследовавшего проблему расхождений между системой профессионального образования и реальными потребностями региональной экономики, а также предложившего комплекс практических мер по преодолению данного дисбаланса [5]. Ключевым организационно-методическим решением, предлагаемым автором, выступает модернизация системы подготовки кадров посредством внедрения комплекса мероприятий, обеспечивающих тесное взаимодействие заинтересованных сторон. В качестве системных мер автором предлагается осуществить детальный прогноз кадровых потребностей в экономике на пять-семь лет, ориентируясь на данные

корпоративного сектора, адаптацию учебных программ под конкретный запрос с открытием новых и закрытием неактуальных направлений, построение эффективной системы профессиональной ориентации для самореализации молодого поколения учитывая реальные запросы работодателей, а также создание условий для практико-ориентированного обучения через выездные занятия и открытие учебных классов на предприятиях. Автор приходит к заключению, что современная система подготовки кадров должна быть неразрывно связана с реальными и перспективными потребностями экономики, а интеграция работодателей в образовательный процесс является необходимым условием для синхронизации образования и рынка труда, сохранения актуальности профессий и достижений целей социально-экономического развития.

В статье коллектива авторов И.В. Селиверстовой, С.Г. Янькова исследуется проблема приведения структуры и объемов подготовки кадров в системе среднего профессионального образования в соответствии с прогнозируемыми потребностями рынка труда, определяя данную задачу как одну из важнейших для современной образовательной политики [6]. Авторы подчеркивают, что успешное развитие экономики напрямую зависит от способности своевременно адаптироваться к меняющимся условиям, в связи с чем особенно важно выстраивать образовательную политику на основе объективной оценки потребностей рынка труда. Ключевым организационно-методическим решением исследования выступает усовершенствованная модель формирования контрольных цифр приема (далее – КЦП) на обучение по программам СПО, базирующаяся на трех ключевых элементах: опора на официальный прогноз замещающей потребности экономики в кадрах, использование методики формирования КЦП рекомендованной Министерством просвещения РФ, а также применением единой таблицы соотнесения профессий и специальностей СПО с видами

занятий по общероссийским классификаторам. Практическим вкладом авторов является работа по автоматизации расчетов с использованием «Конструктора КЦП по программам СПО с учетом прогноза потребности экономики в кадрах».

В трудах авторского коллектива И.П. Гладилиной, С.А. Сергеевой, Ю.М. Федорчук подробно рассматривается проблема системного разрыва между потребностями современного рынка труда и возможностями образовательных организаций. Авторами отмечается, что существенная мировая конкуренция ставит перед системой образования каждого государства достаточно высокие требования, поскольку только высокоразвитая система образования способна обеспечить национальный суверенитет, технологическое лидерство и устойчивое социально-экономическое решение [7]. В качестве основных направлений решения, выявленных в ходе исследования проблем авторы предлагают внедрение модельных практико-ориентированных программ, разрабатываемых совместно с работодателями, непрерывное обновление учебных планов с привлечением действующих практиков, организацию стажировок и совместных проектов, а также внедрение в учебный процесс таких форматов, как проектная работа, дебаты и кейс-чемпионаты, способствующие развитию критического мышления и коммуникативных навыков. Ключевой задачей авторы выделяют формирование нового содержания образования и разработку адаптированных государственных механизмов, включая стандарты, финансирование и контроль, для устойчивого развития экономики на основе подготовки высокопроизводительных кадров, способных не только работать с готовыми решениями, но и создавать новые технологии и инструменты для обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны.

Данные и методы

Реализация поставленной в научной работе цели предполагает решение

следующих основных задач: проведение контент-анализа стратегических государственных инициатив в сфере образования и социально-экономического развития; анализ и систематизация существующих теоретических и практических подходов к определению сущности и структуры организационно-методического механизма синхронизации системы подготовки кадров с текущими и перспективными потребностями реального сектора экономики, что в свою очередь предполагает изучение научных трудов в области экономики образования; разработка и теоретическое обоснование критериальной базы для оценки социально-экономической эффективности синхронизации, включающей как количественные показатели, отражающие вклад системы подготовки кадров на рост производительности труда и ускорение инновационных процессов, так и качественные индикаторы удовлетворенности работодателей и закрепляемости выпускников на рабочих местах.

Теоретико-прикладные аспекты исследования охватывают обоснование концептуальной модели организационно-методического механизма, определение принципов его функционирования и разработку инструментария для оценки его эффективности, что позволяет консолидировать фундаментальные положения экономической теории с практическими потребностями управления образовательными системами и кадровым обеспечением реального сектора.

Объектами исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе взаимодействия системы образования и рынка труда, а также методические подходы к оценке результатов данного взаимодействия.

Информационную базу составляют: научные публикации, посвященные проблемам синхронизации образования и рынка труда, вопросам прогнозирования кадровых потребностей и оценке эффективности образовательных систем; государственные стратегические и

нормативно-правовые документы, регламентирующие порядок формирования прогноза кадровой потребности и контрольных цифр приема; информация из открытых кадровых поисковых систем, отчеты о реализации федеральных проектов и др.

Результаты исследования

Организационно-методический механизм синхронизации образования с кадровыми потребностями реального сектора экономики представляет собой целостную систему взаимосвязанных элементов, включающую нормативно-правовое обеспечение, процедуры прогнозирования кадровой потребности, инструменты формирования КППЦ, организационные формы взаимодействия образовательных организаций и работодателей, а также методический аппарат оценки результатов данного взаимодействия. Общая структура механизма функционирует на принципах непрерывности, адаптивности и практико-ориентированности, обеспечивая согласование содержания образовательных программ, объемов и структуры подготовки специалистов на всех уровнях образования с текущими перспективными запросами предприятий реального сектора экономики, что в конечном итоге призвано минимизировать структурный дисбаланс на рынке труда и повысить отдачу от инвестиций в человеческий капитал [8,9].

Цель исследования заключается в разработке организационно методических аспектов механизма синхронизации содержания образования на всех уровнях подготовки по конкретные потребности бизнеса, а также формирование критериальной базы для оценки социально-экономической эффективности данного взаимодействия.

За минувшее трехлетие в Российской Федерации сформирована целостная нормативно-методическая база синхронизации образования и кадровых потребностей реального сектора экономики. Ключевыми элементами данной базы являются: наличие официально

утвержденной методики формирования прогноза потребности экономики в кадрах [10], включение этого прогноза в число обязательных источников данных при определении контрольных цифр приема [11]; использование данных цифровой платформы «Работа в России» для мониторинга трудоустройства выпускников [12]; применение методов математического моделирования для расчета объемов подготовки; механизм двухуровневой корректировки прогнозной потребности с участием регионов работодателей при формировании контрольных цифр приема при содействии служб занятости.

Фундаментом для выстраивания системы синхронизации являются Правила установления контрольных цифр приема, которые определяют порядок формирования государственного задания на подготовку кадров по программам среднего профессионального и высшего образования. Данный документ установил разграничение полномочий между Министерством Просвещения РФ в части среднего профессионального образования и Министерством науки и высшего образования РФ в части высшего образования, заложив основу для координации их деятельности с Министерством труда и социальной защиты и Министерством экономического развития.

Наиболее важным конституциональным изменением является переход от планирования на основе заявок образовательных организаций к планированию, базирующемуся на объективных данных о реальной и прогнозируемой потребности экономики в кадрах. Следующим этапом, оказавшим принципиальное значение, является внедрение методики формирования прогноза потребности экономики Российской Федерации в кадрах. Данная методика создала единые подходы к определению потребности в профессиональных кадрах на среднесрочную и долгосрочную перспективу в отраслевом, региональном и профессионально-квалификационном разрезах. Прогноз, формируемый

Министерством труда и социальной защиты, становится базовым ориентиром для всех последующих управленческих решений в сфере образования, обеспечивая переход от субъективных оценок к научно обоснованному планированию.

Не менее значимыми являются изменения, внесенные в методику определения и установления общего объема контрольных цифр приема на обучение по программам высшего образования. Обновленный документ ввел принципиально новые элементы в систему планирования. В первую очередь, произошла терминологическая замена «прогнозной потребности в подготовке кадров» на «прогнозную потребность в подготовке выпускников», что в свою очередь сместило фокус с процесса на результат и ориентацию на последующее трудоустройство. Во-вторых, существенно расширен состав данных, используемых для определения прогнозной потребности. Ключевым нововведением стало включение в перечень источников сведений Федеральной службы по труду и занятости, формируемых в подсистеме «Анализ трудоустройства граждан» единой цифровой платформы в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России». Данный инструмент создает возможности для аналитики реальных траекторий выпускников и их востребованности на рынке труда. Помимо этого, в перечень источников включен прогноз потребности экономики в кадрах, сформированный Минтрудом России, что обеспечивает непосредственную увязку объемов подготовки с прогнозируемыми потребностями.

Данные элементы, в совокупности, создают необходимую институциональную основу для реализации организационно-методического механизма синхронизации и формирования критериальной базы для оценки социально-экономической эффективности такого взаимодействия, что непосредственно связано с последующими задачами данного исследования.

Актуальность разработки критериальной базы обусловлена обстоятельствами,

определяющими необходимость перехода от формального партнерства бизнеса и образования к измеримому и управляемому процессу. Целевая функция предлагаемой модели заключается в создании механизма обратной связи, где качество человеческого капитала становится драйвером экономического роста.

Традиционная оценка эффективности образования часто ограничивается внутренними показателями (успеваемость, количество выпускников), что в свою очередь не в полной мере отражает реальный вклад в экономику. Авторами представляется целесообразным усовершенствовать модель, основанную на теории человеческого капитала и концепции тройной спирали, представляя синхронизацию как процесс снижения транзакционных издержек на поиск, адаптацию и дообучения кадров. Описательная модель строится на двух взаимосвязанных контурах оценки: контур прямой экономической эффективности (количественные макропоказатели) и контур качества воспроизводства кадрового потенциала (качественные микропоказатели). Эффективность в данной модели рассматривается как степень достижения синергетического эффекта, при котором затраты на адаптацию образовательных программ компенсируются приростом производительности и инновационной активности предприятий. Адаптированная модель предполагает, что оценка должна производиться на стыке интересов государства, бизнеса и человека.

Предлагаемая авторами система критериев имеет двухуровневую структуру, позволяющую оценить, как конечный макроэкономический результат, так и качество самого процесса синхронизации (см. рис. 1).

Блок 1. Критерии экономической результативности		
1.1	Интегральный прирост производительности труда за счёт молодых специалистов (ИПТ)	$\text{ИПТ} = \frac{\Delta \Pi_{\text{т}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}} \times \frac{\text{Ч}_{\text{спец}}}{\text{Ч}_{\text{общ}}}$
1.2	Коэффициент инновационной активности выпускников (КИА)	$\text{КИА} = \frac{K_{\text{ин.в.}}}{K_{\text{ин.общ}}} \times 100\%$
Блок 2. Критерии социальной эффективности и устойчивости		
2.1	Индекс удовлетворённости работодателей (ИУР)	$\text{ИУР} = (\text{Coo} + \text{Cos}) / 2 \times (V / 100)$
2.2	Коэффициент долгосрочной закрепляемости кадров (КЗК)	$\text{КЗК} = \frac{\text{Ч}_{\text{уст.з}}}{\text{Ч}_{\text{перн.}}} \times 100\%$
Примечание		
1.1	$\Pi_{\text{т}}$ — прирост производительности труда $\text{Ч}_{\text{общ}}$ — общая численность выпускников $\text{Ч}_{\text{спец}}$ — число выпускников, работающих по специальности	
1.2	$K_{\text{ин.в.}}$ — количество инноваций, инициированных выпускниками $K_{\text{ин.общ.}}$ — общее количество инноваций на предприятии	
2.1	Coo — средняя оценка оборудования и инструментов потребностей рынка Cos — средняя оценка Soft Skills V — процент согласованности	
2.2	$\text{Ч}_{\text{уст.з}}$ — численность стабильно работававших выпускников спустя три года; $\text{Ч}_{\text{перн.}}$ — первоначальное число трудоустроенных выпускников	

Рис. 1. Концептуальная схема критериев оценки социально-экономической эффективности синхронизации образования и реального сектора экономики

Источник: систематизировано авторами.

К первому блоку относятся критерии экономической результативности, т.е. количественные показатели. Данный блок оценивает вклад системы подготовки в производственные показатели. К основному относится показатель прироста производительности труда, скорректированный на долю выпускников, трудоустроенных по специальности в первый год после окончания обучения.

На современном этапе важно оценивать не просто рост выработки, а именно ту ее часть, которая обеспечена за счет прихода молодых специалистов, обладающих актуальными компетенциями, что в свою очередь сокращает период адаптации сотрудников и ускоряет вхождение в оптимальный рабочий ритм. Дополнительным индикатором выступает коэффициент инновационной активности выпускников, отражающий внедрение инноваций, инициированных или реализованных при участии выпускников (например, в первые два года работы). Данный критерий отражает способность

образования генерировать не просто исполнителей, а носителей инновационных идей.

Второй блок фокусируется на субъектах процесса. Индекс удовлетворенности работодателей оценивает степень соответствия квалификации выпускников текущим и перспективным технологическим задачам бизнеса. Данный пункт включает оценку уровня владения современным оборудованием, программными продуктами и гибкими навыками. Особенно важным является показатель закрепляемости выпускников на рабочих местах. Отличием от простого трудоустройства является то, что он измеряет долю выпускников, проработавших на предприятии более трех лет, что свидетельствует о действительном совпадении полученной квалификации и требований рабочего места, а также о социальной удовлетворенности молодого специалиста. Предложенная комбинация подобрана таким образом, чтобы преодолеть разрыв между процессом обучения и конечным продуктом труда. Приоритетность данных критериев обусловлена необходимостью перехода от валовых показателей подготовки кадров к показателям их полезного использования.

Значимость количественных критериев (производительность и инновации) заключается в том, что они напрямую переводят качество человеческого капитала на язык экономической эффективности, понятный реальному сектору и государству. Они позволяют обосновать инвестиции в образование не как социальную нагрузку, а как фактор производства. Например, если после синхронизации программ производительность труда молодых специалистов на конкретном предприятии выросла на 15%, это прямое доказательство успешности механизма.

Значимость качественных критериев (удовлетворенность и закрепляемость) состоит в том, что они работают на опережение, предотвращая будущие дисбалансы. Высокая удовлетворенность работодателя гарантирует, что содержание образования актуально сегодня. Высокая

закрепляемость гарантирует, что оно останется актуальным завтра, так как предприятие получает мотивированного сотрудника, способного к долгосрочному профессиональному развитию. Без этого критерия синхронизация может быть разовой, а не системной. Приоритет именно этого набора критериев обеспечивает замкнутость цикла управления: инвестиции в образование; рост компетенций; рост производительности; закрепление кадров; обратный сигнал для корректировки образовательных программ. Таким образом, модель служит инструментом реализации организационно-методического механизма синхронизации, делая его измеримым и нацеленным на конечный социально-экономический результат.

Заключение

Дополняя предложенную концепцию в логике управленческого цикла, необходимо рассматривать организационно-методический механизм синхронизации как динамическую систему, функционирующую на принципах обратной связи, стратегического планирования и оперативного реагирования. Встраивание критериальной базы в цикл управления подразумевает четкое определение временных ориентиров оценки, а также выявление и преодоление системных барьеров взаимодействия, ключевым из которых является мотивационная разрозненность между образовательными учреждениями и реальным сектором.

Свидетельствуя о временных интервалах расчета по предложенной схеме критериев целесообразно отметить дифференцированную периодичность, привязанную к природе самих показателей и фазам воспроизводства кадрового потенциала. Количественные макроэкономические индикаторы, такие как вклад в прирост производительности труда или влияние на инновационную активность, имеют накопительный эффект и требуют оценки на средних и долгосрочных интервалах. Оптимальным представляется

интервал от трех до пяти лет, что соответствует периоду адаптации выпускника до уровня квалифицированного специалиста и сроку окупаемости инвестиций бизнеса в человеческий капитал. В то же время качественные индикаторы, прежде всего индекс удовлетворенности работодателей и промежуточные показатели закрепляемости на ранних этапах, должны измеряться ежегодно. Ежегодная диагностика предложенных критериев позволяет оперативно выявлять рассогласование между актуальными запросами производства и содержанием образования, минимизируя фактор критического разрыва и негативного отражения на экономических показателях. Именно эта частота позволяет замкнуть годовой цикл управления: весенний выпуск, летнее трудоустройство, осенняя оценка работодателем качества подготовки и зимняя коррекция учебных планов и программ повышения квалификации преподавателей.

Однако реализация даже самой совершенной системы оценки сталкивается с фундаментальной проблемой заинтересованности промышленного сектора в непосредственном участии в образовательном процессе. Глубинная причина нежелания сотрудников предприятий осуществлять преподавательскую деятельность заключается в отсутствии институционализированных стимулов и карьерных перспектив в этой сфере. Для действующего инженера или технолога передача знаний молодому поколению воспринимается как дополнительная неоплачиваемая нагрузка, отвлекающая от выполнения прямых производственных задач и не влияющая на его собственный карьерный рост или материальное положение. Помимо этого, предприятия видят высокий финансовый риск: инвестируя время и усилия лучших специалистов в подготовку студентов, они не имеют точных гарантий, что эти выпускники придут на работу именно к ним. Страх «невозврата инвестиций» парализует инициативу бизнеса, превращая потенциальное

партнерство в закрытую систему. Преодоление сложившегося барьера требует включения в организационно-методический механизм таких элементов, как софинансирование преподавательской деятельности практиков, учет педагогической нагрузки в трудовом стаже и, ключевое, создание программ целевой подготовки и раннего закрепления студентов, которые минимизируют риск потери вложенных ресурсов для конкретного предприятия.

В контексте сложившихся вызовов особую остроту приобретает вопрос о непрерывности обогащения знаний и выстраивании устойчивых коммуникаций. Показатель закрепляемости, безусловно, важен, но он фиксирует факт удержания кадров, тогда как современная экономика требует непрерывного обновления компетенций уже работающих специалистов. С этой точки зрения, организационно-методический механизм синхронизации не может ограничиваться этапом «вуз — выпускник — предприятие». Он должен обеспечивать формирование взаимодополняемой экосистемы, нивелирующей мотивационную, инфраструктурную и информационную разрозненность между образовательными учреждениями и субъектами реального сектора.

Оценка текущего состояния взаимодействия анализируемых субъектов свидетельствует о том, что даже реализация базового этапа мониторинга «вуз — выпускник» наталкивается на фундаментальный информационный барьер, ставящий под вопрос эффективность механизма синхронизации. Основной проблемой, выступающей в ходе реализации мониторинга трудоустройства выпускников, является отсутствие валидного, надежного и оперативного инструментария для оценки реального трудоустройства и долгосрочной карьерной траектории выпускников. Сложившаяся практика, опирающаяся преимущественно на социологические опросы выпускников спустя время после окончания обучения, демонстрирует

недостаточную репрезентативность и степень субъективности. В первую очередь, сама процедура опроса имеет типичную системную погрешность: респондентами, как правило, становятся либо наиболее успешные и лояльные к вузу выпускники, либо, напротив, те, кто испытывает трудности и ищет поддержки, что в свою очередь допускает непрезентативность полученных результатов. Во-вторых, целеполагание опрашиваемых часто искажает результаты: выпускник может скрывать факт работы не по специальности, или наоборот, завышать свой статус. В-третьих, опросы не способны отследить динамику: сегодня выпускник работает не по специальности, а через время находит профильное место, что в свою очередь не отражает важный фактор для статистики оставаясь за пределами выборки.

Вместе с тем, запросы образовательных организаций о предоставлении верифицированных данных по закрепляемости молодых специалистов в динамике часто наталкиваются на игнорирование в силу отсутствия у предприятий законодательно закреплённой обязанности релевантного реагирования, либо на предоставление статистики, которая методически не сопоставима с вузовскими данными из-за различий в классификаторах профессий и специальностей, а также из-за коммерческой тайны. Предприятия не всегда заинтересованы в раскрытии внутренней кадровой аналитики, если не прогнозируется экономическая выгода или не является обязательным требованием отчетности перед вышестоящими органами. В сложившихся обстоятельствах возникает ситуация, в которой учебные заведения высшего образования, призванные быть центрами ответственности за трудоустройство, лишены объективных каналов обратной связи.

Альтернативным решением сложившихся проблем, позволяющим преодолеть информационную асимметрию, может стать внедрение принципа цифрового прокторинга занятости, реализованного через создание единого защищенного

контура обмена данными между государственными информационными системами в сфере образования, пенсионного страхования и налогового учета. Предлагаемый подход заключается в переходе от системы «запрос-ответ» к системе «автоматизированного мониторинга профессионального соответствия». В данном случае у университетов не будет необходимости напрямую запрашивать работодателей, достаточным будет обеспечить на законодательном уровне интеграцию своих информационных систем с базами данных ФНС и СФР. С технической стороны, это означает, что по ИНН выпускника (с обязательным соблюдением всех норм законодательства о персональных данных) система может идентифицировать факт его официального трудоустройства, периоды работы и, что особенно важно, сопоставить код его университетской специальности с кодом ОКВЭД предприятия – работодателя или с кодом профессионального стандарта должности. Данная процедура позволит не только констатировать факт работы, но и с высокой долей вероятности верифицировать ее профильность. Для промышленных предприятий такое взаимодействие кардинально снизит административную нагрузку по подготовке ответов на запросы, так как необходимая информация сформируется автоматически на основе данных кадрового документооборота. Внедрение усовершенствованного цифрового инструментария позволяет решить ряд комплексных задач: объективно оценивать долю трудоустроенных по специальности в разрезе каждой образовательной программы; во-вторых, отслеживать карьерные траектории выпускников в долгосрочной перспективе (3-5 лет), что в целом дает понимание не только первичного входа в профессию, но и карьерного роста; в-третьих, превращать накопленную статистику из пассивного инструмента констатации фактов в активный инструмент оперативной корректировки контрольных цифр приема и актуализации

содержания образовательных программ под реальные запросы отраслей.

Список литературы

1. Школа управления СКОЛКОВО. Синхронизация национальных рынков труда и систем образования: как достичь и оценить эффект [Электронный ресурс] // Медиа, 2026. URL: <https://www.skolkovo.ru/notes/sinhronizaciya-nacionalnyh-rynkov-truda-i-sistem-obrazovaniya-kak-dostich-i-ocenit-effekt/> (дата обращения 06.03.2026).
2. Минпросвещения России. Федеральный проект «Профессионалитет» [Электронный ресурс] // Официальный сайт, 2026. URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/additional_vocational_education/
3. Национальные проекты России. Национальный проект «Кадры» [Электронный ресурс] // Официальный сайт, 2026. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--plai/new-projects/kadry/> (дата обращения 06.03.2026).
4. Бабич Н.С., Иващенко Н.В. Компетенции в высшем образовании и на рынке труда: социокогнитивный анализ проблемы интеграции // Интеграция образования. 2024. Т. 28, № 1. С. 68–80.
5. Кутаев Ш. К. Мероприятия по синхронизации системы подготовки кадров и рынка труда региона // Дискуссия. – 2024. – №. 8 (129). – С. 143-150.
6. Селиверстова И.В., Яньков С.Г. Синхронизация подготовки кадров с потребностями рынка труда: стратегический подход к развитию системы среднего профессионального образования // Современное педагогическое образование. – 2025. – №. 9. – С. 268-271.
7. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Федорчук Ю.М. Образование и рынок труда: синхронизация запросов и возможностей // Научно-аналитический журнал. – С. 161.
8. Камка С. В. Формирование кадровой политики образовательной организации в условиях суверенитета отечественного образования // Вестник Мининского университета. – 2025. – Т. 13, № 4(53). – DOI 10.26795/2307-1281-2025-13-4-5. – EDN XIXRGQ.
9. Нормативно-методическое обеспечение профессиональной образовательной организации и технопарка профессионального образования / С. М. Маркова, М. Л. Груздева, Ж. В. Смирнова [и др.]. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, 2025. – 84 с. – ISBN 978-5-605-51698-9. – EDN VOQEMA.
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 сентября 2024 г. №2461-р «Об утверждении методики формирования прогноза потребности экономики РФ в кадрах» [Электронный ресурс] // Гарант, 2026. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410316957/> (дата обращения 06.03.2026).

11. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июня 2023 г. №964 «Об утверждении Правил установления организациям, осуществляющим образовательную деятельность, контрольных цифр приема по профессиям, специальностям и направлениям подготовки и (или) укрупненным группам профессий, специальностей и направлений подготовки для обучения по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования, а также по группам научных специальностей и (или) научным специальностям для обучения по программам подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре) за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный сайт, 2026. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406931496/> (дата обращения 06.03.2026).
12. Государственный портал Работа России [Электронный ресурс] // Официальный сайт, 2026. URL: <https://trudvsem.ru/> (дата обращения 06.03.2026).
13. Молокова Е. Л., Ольховикова О. Е. Место и роль федерального проекта «Профессионалитет» в системе среднего профессионального образования // *Парадигма*. – 2025. – №. 11-2. – С. 27-35.
14. Профессионалитет. Федеральный проект [Электронный ресурс] // Официальный сайт, 2026. URL: <https://xn--n1abdr5c.xn--p1ai/> (дата обращения 06.03.2026).
15. Соймина Т. В., Светличная Е. А. Федеральный проект «Профессионалитет» — новые возможности развития образовательной организации // *Техник транспорта: образование и практика*. – 2024. – Т. 5. – №. 2. – С. 137-141.
16. Гареева И. А., Перепечай П. Э. Социально-структурная стратификация на региональном рынке труда в контексте престижа профессий у молодежи // *Власть и управление на Востоке России*. – 2025. – №. 1 (110). – С. 107-117.
17. Подвойский Г. Л., Прокудин В. А. Дефицит работников в новых условиях развития национальной экономики // *Социально-трудовые исследования*. – 2024. – №. 2 (55). – С. 41-53.
18. Ряхимова Е. Г., Масловская Т. В., Шишов С. Е. Реализация федерального проекта «Профессионалитет» в Московской области: достижения и перспективы развития // *Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии*. – 2024. – Т. 13. – №. 4. – С. 3.
19. <https://www.skolkovo.ru/notes/sinhronizaciya-nacionalnyh-rynkov-truda-i-sistem-obrazovaniya-kak-dostich-i-ocenit-effekt/> (Date of access: 06.03.2026).
20. Ministry of Education of the Russian Federation. Federal Project "Professionalism". Official website [Electronic resource]. URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/additional_vocational_education/ (Date of access: 06.03.2026).
21. National projects of Russia. National project "Personnel". Official website [Electronic resource]. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/kadry/> (Date of access: 06.03.2026).
22. Babich N.S., Ivaschenkova N.V. (2024) Competencies in higher education and in the labor market: socio-cognitive analysis of the integration problem. *Integration of education*, 28, 1, 68–80.
23. Kutayev Sh. K. (2024) Measures to synchronize the personnel training system and the regional labor market. *Discussion*, 8 (129), 143-150.
24. Seliverstova I.V., Yankov S.G. (2025) Synchronization of personnel training with the needs of the labor market: a strategic approach to the development of the secondary vocational education system. *Modern pedagogical education*, 9, 268-271.
25. Gladilina I.P., Sergeeva S.A., Fedorchuk Yu.M. (2025) Education and the labor market: synchronization of demands and opportunities. *Scientific and analytical journal*, 161.
26. Kamka S.V. (2025) Formation of personnel policy of an educational organization in the conditions of sovereignty of domestic education. *Bulletin of Minin University*, 4 (53). DOI 10.26795/2307-1281-2025-13-4-5.
27. Regulatory and methodological support for a professional educational organization and a technology park of professional education (2025). S. M. Markova, M. L. Gruzdeva, Zh. V. Smirnova [et al.]. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin, 84. ISBN 978-5-605-51698-9.
28. Order of the Government of the Russian Federation of September 11, 2024 No. 2461-r "On approval of the methodology for forming a forecast of the Russian Federation economy's need for personnel" [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410316957/> (Date of access: 06.03.2026).
29. Resolution of the Government of the Russian Federation of June 10, 2023 No. 964 "On approval of the Rules for establishing admission control figures for organizations carrying out educational activities by professions, specialties and areas of training and (or) large groups of professions, specialties and areas of training for training in educational programs of secondary vocational and higher education, as well as by groups of scientific specialties and (or) scientific specialties for training in programs for the training of scientific and scientific-pedagogical personnel in postgraduate studies (adjunct course) at the expense of budgetary allocations of the federal budget and the

References

1. SKOLKOVO School of Management. Synchronization of National Labor Markets and Education Systems: How to Achieve and Evaluate the Effect. Official website [Electronic resource]. URL:

- recognition of certain acts as invalid*. Official website [Electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406931496/> (Date of access: 06.03.2026).
12. State portal Work of Russia. Official website [Electronic resource]. URL: <https://trudvsem.ru/> (Date of access: 06.03.2026).
13. Molokova E.L., Olkhovikova O.E. (2025) Place and role of the federal project "Professionalism" in the system of secondary vocational education. *Paradigm*, 11-2, 27-35.
14. *Professionalitet. Federal project*. Official website [Electronic resource]. URL: <https://xn--nlabdr5c.xn--plai/> (Date of access: 06.03.2026).
15. Soimina T. V., Svetlichnaya E. A. (2024) Federal project "Professionalism" - new opportunities for the development of an educational organization. *Transport Technician: Education and Practice*, 2, 137-141.
16. Gareeva I. A., Perepechay P. E. (2025) Social and structural stratification in the regional labor market in the context of the prestige of professions among young people. *Power and Administration in the East of Russia*, 1 (110), 107-117.
17. Podvoisky G. L., Prokudin V. A. (2024) Labor shortage in the new conditions of national economic development. *Social and labor studies*, 2 (55), 41-53.
18. Ryakhimova E. G., Maslovskaya T. V., Shishov S. E. (2024) Implementation of the federal project "Professionalism" in the Moscow region: achievements and development prospects. *Scientific research and development. Social and humanitarian research and technology*, 4, 3.

УДК 332.12:338.24.

Технологическая трансформация модели управления инновациями в сложных системах

Н.С. Семушкин¹, А.А. Урасова²

¹Институт экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург, 620014, Россия,
nickita.zyrianov@gmail.com,

²Пермский филиал Института экономики Уральского отделения РАН, Пермь, 614000, Россия,
annaalexandrovna@mail.ru

Статья поступила 23.03.2026

Аннотация

Настоящая научно-исследовательская работа представляет собой исследование сложных систем, в рамках которого рассматриваются вопросы, связанные с трансформацией модели управления инновациями применительно к таким системам в условиях технологической трансформации. Целью работы стало комплексное рассмотрение особенностей функционирования региональных систем, анализ действующих моделей управления инновациями и разработка рекомендаций по формированию эффективной метарегиональной модели, способной преодолеть существующие ограничения и обеспечить устойчивое развитие в условиях быстро меняющейся внешней среды. В качестве методов задействованы: системно-сравнительный кейс-анализ двух региональных систем (г. Санкт-Петербург и Северо-Западный банк ПАО «Сбербанк России»), системный анализ для комплексного охвата связей в рассматриваемых системах. В результате были введены понятия метарегиональных и прометарегиональных систем, что обусловлено спецификой исследования. Кроме того, в ходе проведённого анализа предложена обобщённая модель управления инновациями, сочетающая реактивный и проактивный подходы, которая может служить основой для формирования метарегиональных систем. Полученные результаты исследования региональных систем и модели управления инновациями создают основу для разработки методов оптимизации управленческих решений, повышения адаптивности и конкурентоспособности территорий, а также способствуют созданию условий для ускоренной трансформации систем регионального типа.

Ключевые слова: трансформация, система, технология, экосистемность, управление инновациями, модель управления инновациями, развитие.

JEL codes: R1

Technological Transformation of the Innovation Management Model in Complex Systems

N.S. Semushkin¹, A. A. Urasova²

¹Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, 620014, Russia
nickita.zyrianov@gmail.com

²Perm Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm, 614000, Russia, annaalexandrovna@mail.ru

Received 23.03.2026

Abstract

This research paper is a study of complex systems, which examines issues related to the transformation of the innovation management model in relation to such systems in the context of technological transformation. The purpose of the

work was a comprehensive review of the functioning of regional systems, an analysis of existing innovation management models and the development of recommendations for the formation of an effective meta-regional model capable of overcoming existing constraints and ensuring sustainable development in a rapidly changing external environment. The methods used are: a system-comparative case analysis of two regional systems (St. Petersburg-St. Petersburg and the North-Western Bank of Sberbank of Russia), a systematic analysis for a comprehensive coverage of the connections in the systems under consideration. As a result, the concepts of meta-regional and prometa-regional systems were introduced, which is due to the specific nature of the study. In addition, during the conducted.

Keywords: transformation, system, technology, ecosystem, innovation management, innovation management model, development.

Введение

В настоящее время вопросы, связанные с необходимостью построения эффективной модели управления инновациями, стали актуальны не только для отдельных предприятий и их объединений, но и приобрели значение для крупных региональных ячеек и государственных образований. Учитывая, что от возможности создавать инновации, способные менять понимание привычных нам процессов кардинальным образом, зависит лидерство на международной арене, осуществление скорейшей трансформации существующей модели управления инновациями становится главным приоритетом, что, в том числе, можно увидеть на уровне проводимой в России государственной инновационной политики.

При этом если на уровне отдельных предприятий вопрос о трансформации модели управления инновациями не ставится, а сама модель изменяется сообразно трансформации таких предприятий, то на уровне региональных ячеек (далее — региональные системы) такие процессы не прослеживаются, что обусловлено более сложным и многогранным устройством такой системы. В то же время инновационные процессы становятся всё более сложными и многофункциональными, а традиционные модели управления инновациями становятся всё менее способными поддерживать эффективный процесс управления и воспроизводство.

Сами по себе региональные системы обладают как общими сходными чертами, так и уникальными характеристиками, что

осложняет их анализ. В настоящем исследовании авторы сфокусировались на анализе двух сложных систем регионального типа, обладающих различным составом элементов. Особое значение приобретает проблема перехода от изолированных региональных систем к интегрированным метарегиональным структурам, обладающим потенциалом синергии и способностью достигать результатов, которые не могут быть достигнуты такими системами в изолированном состоянии. В ходе исследования были выявлены барьеры, мешающие процессу трансформации, с учётом которых была сформирована основа обновлённой модели управления инновациями, универсальной для любой системы регионального типа.

Таким образом, целью настоящего исследования является комплексное рассмотрение особенностей функционирования региональных систем, анализ действующих моделей управления инновациями и разработка рекомендаций по формированию эффективной метарегиональной модели, способной преодолеть существующие ограничения и обеспечить устойчивое развитие в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Анализ последних исследований и публикаций

В рамках данного направления проводится достаточно широкий пул научно-исследовательских работ, что сопряжено с необходимостью разработки понятного механизма трансформации существующей модели управления инновациями в принципиально новую. При этом возникают значительные сложности в

поисках точек согласования между собой разрозненных и функционирующих по отдельности систем регионального типа.

Одним из наиболее значимых исследований в этом направлении можно назвать исследование Н.А. Кузьминых и А.О. Милицкой [1], в котором авторами предпринята попытка формирования системы управления инновационным развитием региона. Авторы выделяют двенадцать принципов управления инновационным развитием, среди которых стратегическая направленность, иерархичность, непрерывность, оперативная адаптация, динамичное развитие, комплексность, интеграция и кооперация, обратная связь, заинтересованность и осознанность власти и субъектов инновационной деятельности, доступность инфраструктурного и информационного обеспечения, работа в группе и цифровая трансформация [1].

Научно-исследовательская работа Е.В. Янченко [2] фокусируется на рассмотрении региональной инновационной экосистемы в условиях цифровизации. В рамках настоящей работы предложен интегральный подход к оценке эффективности функционирования региональных инновационных экосистем, включающий оценку уровня инновационного развития региона, уровня цифровой трансформации и уровня кластеризации. Н.А. Маслюк и Н.В. Медведева отмечают необходимость создания единых методологических основ формирования региональных технологизированных инновационных систем (экосистем технического развития) [3], что подчёркивает важность синергетического взаимодействия не связанных между собой систем.

В работе зарубежных авторов, представивших результаты библиометрического анализа публикаций по региональным экосистемам на базе публикаций, индексированных в Web of Science Core Collection, указывается на то, что «переход от фокуса на системность и институты к управлению знаниями и далее к экосистемам предпринимательства —

логика, помогающая позиционировать современные региональные модели управления инновациями» [4]. В работе Г.Г. Сахвадзе подчёркивается, что при проектировании региональных моделей управления инновациями и интеграции следует учитывать институциональное качество, макроусловия и целевые связки с ЦУР, а также варьировать систему индикаторов по стадиям интеграции [5]. К выводам о том, что интеграция занимает значимое место в обеспечении конкурентоспособной экономики, приходят С.И. Мизюк, Н.И. Петрова [6], а также О.В. Буторина [7], Г.А. Хмелева, Р.В. Федоренко [8], И.А. Фадеева [9].

Довольно значимое место среди научно-исследовательских работ отводится работам, сосредоточенным на всестороннем анализе инновационного развития и эффективной реализации инновационного потенциала региональных систем за счёт совершенствования модели управления инновациями: В.В. Акбердиной и Е.В. Василенко [10], Д.А. Крыжко и И.А. Рудской [11], Е.В. Кузьминой и С.М. Митрохиной [12], Е.В. Попова, В.Л. Симоновой и А.Д. Тихоновой [13] и др.

Наконец, значимую роль в этом процессе играют вопросы стимулирования региональной инновационной деятельности за счёт воздействия на такие элементы, как структура отраслей экономики, степень межрегиональной неоднородности, способность отраслей и систем адаптироваться к нововведениям, учитывать петли обратной связи и т. п. [14, 15, 16].

В целом широта направлений научных исследований в рамках рассматриваемого научно-исследовательского поля достаточно велика. Тем не менее значительная доля зарубежных и российских публикаций слабо акцентирует внимание на выработке универсального подхода к системам регионального типа. При этом во многих работах не применяется системный подход к анализу и не предпринимаются попытки по формулированию универсального концепта региональной системы, на уровне которого

можно было бы работать с моделью управления инновациями.

Объективная актуальность исследуемого вопроса и значимость его изучения определили цель настоящего исследования и исследовательские задачи настоящей работы. Целью статьи является комплексный анализ двух систем регионального типа и выделение универсального концепта, способного описать любую региональную систему для последующего совершенствования модели управления инновациями.

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда взаимосвязанных задач: анализ и описание двух систем регионального типа; определение ключевых характеристик каждой из них и фундаментальных отличий между ними; формирование описания общих черт, характерных для любой региональной системы; формирование пула примеров так называемых метарегиональных систем, т. е. нескольких региональных систем, объединённых в единую систему; определение черт таких метарегиональных систем; формирование рамки будущих исследований на основе полученных результатов.

Данные и методы

Настоящее исследование построено на базе информации, опубликованной в открытых источниках и в сети Интернет, отражающей результаты научных изысканий российских и зарубежных авторов по вопросам развития регионального инновационного потенциала и совершенствования модели управления инновациями через её трансформацию.

Методология исследования строится на системно-сравнительном кейс-анализе двух региональных систем (г. Санкт-Петербург и Северо-Западный банк ПАО «Сбербанк России»), на концептуальном моделировании связей в данных системах и их всестороннем анализе. Исследование опирается на концепт региональной инновационной системы и экосистемный подход как основу для описания акторов,

связей и механизмов трансфера знаний на мезоуровне. Также применяется системный анализ на каждом этапе построения авторами своих рассуждений для комплексного охвата связей в рассматриваемых системах, а также выхода за пределы работы только с одной или двумя системами и вывода общих универсалий.

Последовательность методических процедур, направленных на решение поставленных исследовательских задач и достижение поставленной цели, включает такие этапы, как 1) сбор и анализ информации по рассматриваемым системам в открытых источниках; 2) разработка упрощённой архитектуры рассматриваемых систем и выделение их преимуществ, а также недостатков; 3) выделение универсалий и описание модели более высокого уровня — метарегиональной; 4) разработка условий, необходимых для перехода к такой системе, и направлений совершенствования модели управления инновациями соответственно.

Результаты исследования

Региональная система — это совокупность взаимосвязанных элементов, являющихся составными частями отдельных сфер жизни человеческой деятельности, совместная работа которых направлена на достижение максимально возможного эффективного результата при заданном уровне ресурсной глубины системы и возможностей этой системы использовать такие ресурсы. В этом контексте несколько различных систем выступают по отношению друг к другу самостоятельными элементами.

Для раскрытия данного утверждения авторами выбраны две системы регионального уровня: г. Санкт-Петербург и ПАО «Сбербанк России» (Северо-Западный банк). С одной стороны рассматриваемые системы обладают признаками автономности в отношении друг друга, с другой являются взаимосвязанными.

г. Санкт-Петербург (далее — Система 1) как региональная система в первом приближении представляется как взаимодействие ряда элементов,

преследующих в своей сути одну цель: обеспечение устойчивого развития региона на основе использования его сильных сторон, а значит результат системы — устойчивое развитие и рост всех показателей, характеризующих Систему 1. При этом глобально мы имеем несколько системообразующих элементов, т.е. таких, от которых затем возникают подэлементы системы.

Среди таких элементов:

- общество — группа элементов системы, направленная на удовлетворение потребностей субъектов Системы 1 и их воплощение в реальных проектах. При этом составные элементы данного системообразующего элемента в т.ч. позволяют обеспечить обратную балансирующую связь в системе;

- бизнес — группа элементов системы, направленная на реализацию своего потенциала субъектами группы «Общество», в этой связи данный системообразующий элемент выступает скорее усиливающим элементом по отношению результату системы. Чем больше потребностей может удовлетворить данная группа элементов, тем больше появляется новых потребностей и, тем активней развивается рассматриваемая группа;

- наука — является ещё одним системообразующим элементом, который объединяет в себе черты двух ранее названных, деятельность данной группы направлена на с одной стороны поиск более лучшего решения для удовлетворения потребностей и в этом проявляются черты группы «Бизнес», а с другой позволяет получать новые знания о системе и её реакциях, что может тормозить/ускорять выход результата системы и в этом проявляется балансирующая сущность группы «Общество»;

- государство — группа элементов, представляющих некоторое общее коллективное мнение, оказывающее воздействие на два из трёх названных элементов «Бизнес» и «Наука», при этом данная группа элементов является

зависимой от элемента «Общества» и также обладает балансирующей связью в системе (рис. 1).

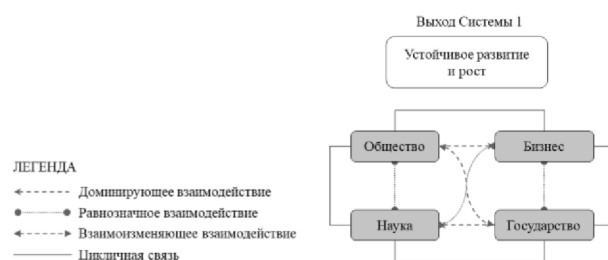


Рис. 1. Схема взаимодействия системообразующих элементов в Системе 1 (упрощенный вид)

Источник: разработано авторами.

Из рисунка 1 выше следует, что помимо обычных связей, названных авторами циклическими (когда одно воздействует на другое, затем второе на третье и так далее по кругу) можно обнаружить три дополнительных типа связи:

- доминирующий, когда одна группа элементов может оказывать воздействие на другую посредством подчинения своим целям и интересам;

- равнозначный, когда каждый из элементов в равной мере может воздействовать друг на друга как положительно, приводя тем самым к качественно лучшим изменениям, так и отрицательно, приводя к разрушению каждого из элементов;

- взаимноизменяющий, когда изменение внутри одного элемента становится следствием или причиной изменения в другом, принципиальное отличие от равнозначной связи заключается в том, что такие изменения слабо прогнозируемы, не всегда очевидны и заметны, могут обнаруживать новые связи и точки соприкосновения.

В таком базовом представлении Система 1 и подобные ей системы существуют долгое время, авторы не углубляется в состав каждого из системообразующих элементов, поскольку в этом нет необходимости в рамках настоящей работы.

Модель управления инновациями есть продукт рассматриваемой системы, позволяющий достигать обозначенного ранее выхода (результата) работы Системы

1. В контексте этого модель управления инновациями можно определить, как механизм координации и интеграции усилий каждого из элементов системы для достижения устойчивого развития и роста системы. При этом модель управления инновациями обеспечивает максимальное использование потенциала каждой из системообразующих групп элементов путём установления эффективных связей между ними и выявления узких мест, препятствующих развитию инноваций, что позволяет сделать в том числе вывод и о том, что ранее описанные связи в системе не являются неизменяемыми, а напротив подвержены постоянному изменению.

Текущая модель управления инновациями в Системе 1 может быть охарактеризована как в большей мере реактивное воспроизводство инноваций, обусловленное уже существующими системными проблемами, возникшими в каждом из системообразующих элементов, при этом от сферы к сфере деятельности инновации развиваются неравномерно, что приводит к скосу в пользу определённой их группы, находящих немедленное применение здесь и сейчас.

Качество результатов зачастую может не оправдывать количество вложенных в них ресурсов, при этом в Системе 1 в целом удаётся поддерживать уровень воспроизводства инноваций на достаточном уровне для поддержания функциональности всей системы. Модель управления инновациями в Системе 1 может быть охарактеризована как гибкая, наблюдается перераспределение ресурсов между системообразующими элементами, в частности в отношении элемента «Наука».

Северо-Западный банк ПАО «Сбербанк России» (далее — Система 2) выбрана авторами как сравнительно более большой по своему масштабу представитель группы региональных систем, при этом принципиально отличающийся от устройства Системы 1. Если в Системе 1 первоначальный (отправной элемент) принадлежит группе «Государство», то в Системе 2 первоначальный элемент

(головной офис банка в г. Санкт-Петербург) принадлежит группе «Бизнес», что значительно влияет на последующее формирование системообразующих элементов (рис. 2). Среди таковых:

— региональные ячейки — группа элементов, являющаяся проводником к потенциальному потребителю для поставки продуктов своей деятельности и оказания услуг, при этом элементы входящие в данную группу позволяют оказывать воздействие на окружающий ландшафт, задавая некоторый темп развития, может быть охарактеризована как обладающая усиливающей связью;

— потребители (в более крупном понимании — общество) — одна из ключевых групп элементов, которая оказывает корректирующее (иными словами, балансирующее) воздействие на выход (результат) Системы 2, который заключается в формировании стабильного и возрастающего объёма прибыли от продаж своих продуктов и услуг, посредством обеспечения высокого уровня сервиса и сопровождения;

— стейкхолдеры — группа элементов, которая обладает свойствами как усиливающего, так и ослабляющего характера, определяет ограничения для Системы 2 и пределы её возможного развития, в т.ч. в части потребления и отдачи ресурсов;

— наука — как отдельная группа элементов, являющаяся производителем знаний и технологий, необходимых для развития Системы 2, оказывает усиливающее воздействие, т.е. чем выше вклад в развитие данной группы элементов, тем выше ценность конечных продуктов, при этом связана с системообразующим элементом «Потребители».

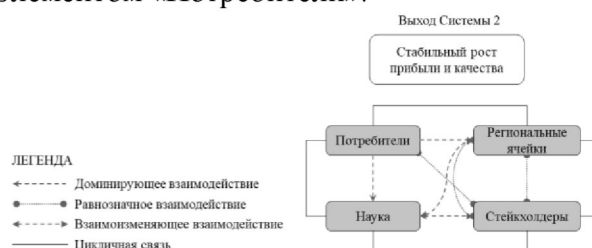


Рис. 2. Схема взаимодействия системообразующих элементов в Системе 2 (упрощённый вид)

Из рисунка 2 видно, что взаимодействие элементов относительно дополнительных связей взаимодействия принципиально отличается. Здесь явно видно, что системообразующий элемент «Наука» является зависимым от элемента потребители (тут проявляется ранее рассмотренный эффект зависимости от субъективного восприятия, в силу чего даже потенциально эффективные результаты работы группы элементов «Наука» могут быть восприняты отрицательно).

При этом «Стейкхолдеры» в равной мере связаны с «Региональными ячейками», что неудивительно, поскольку представители отдельных регионов, из которых осуществляют свою деятельность элементы первой группы развивают регион в соответствии с интересами стейкхолдеров, а те в свою очередь обеспечивают необходимый приток ресурсов.

С учётом сказанного модель управления инновациями в Системе 2 может быть охарактеризована как преимущественно проактивная, с фокусом на опережающее развитие технологий и продуктов, отвечающих будущим потребностям клиентов. Однако, несмотря на стратегическую ориентацию на инновации, их внедрение и распространение происходит неравномерно, что обусловлено различиями в приоритетах и интересах региональных ячеек и стейкхолдеров. Это приводит к смещению акцента в пользу тех инноваций, которые приносят быстрый коммерческий успех, иногда в ущерб долгосрочным проектам. Тем не менее, модель управления инновациями в Системе 2 демонстрирует высокую степень адаптации к изменениям внешней среды, что позволяет поддерживать общий уровень инновационной активности на высоком уровне, несмотря на возникающие сложности в координации между различными элементами системы.

Анализ представленных региональных систем позволяет заключить, что они различаются по своей структурной организации и подходам к управлению инновационным развитием и вместе с тем обе являются представителями класса

региональных систем. Несмотря на имеющееся различие в моделях управления инновациями между ними можно найти и общие сходные черты.

Каждая из исследуемых систем обладает специфическими преимуществами и недостатками, которые могут быть учтены при совершенствовании модели управления инновациями. Их сравнительный анализ подчёркивает необходимость сочетания реактивных и проактивных подходов для обеспечения устойчивого роста и эффективного использования имеющихся ресурсов. Более детальный анализ особенностей каждой из моделей управления и их основные недостатки будут представлены в следующем разделе.

Региональные системы, как было выяснено ранее, представляют собой некоторое семейство родственных систем, которые обладают как минимум следующим набором общих черт:

- включают в себя некоторое количество системообразующих элементов, которые затем распадаются на другие составные части;

- помимо цикличной (базовой связи) системообразующие элементы и элементы внутри каждого такого системообразующего элемента могут быть охарактеризованы как минимум ещё тремя видами связей, рассмотренных ранее;

- если системы более низкого порядка до определённого момента могут существовать обособлено, реагируя только на фатальные изменения в окружающей их среде, то региональные обладают свойством взаимопроникновения;

- региональные системы обладают высокой степенью устойчивости к различного рода шокам и при этом являются достаточно гибкими и открытыми к изменениям;

- системы такого рода могут объединяться между собой, что приводит к формированию метарегиональной системы, свойства которой не равны свойствам вошедших в её состав систем (так называемая синергия).

Последнее общее свойство систем такого рода представляет особый исследовательский интерес и требует дополнительных пояснений. Метарегиональную систему можно определить как комплексную структуру, состоящую из нескольких взаимосвязанных региональных систем, функционирующих на более высоком уровне интеграции и взаимодействия. Сами региональные системы, как было выяснено на двух примерах ранее, отличаются между собой в силу уникального сочетания их элементов.

Метарегиональные системы могут быть охарактеризованы повышенной степенью взаимозависимости, координацией действий и стратегическим управлением, что в конечном счёте позитивно сказывается на способности эффективно справляться с глобальными вызовами и возможностями. Однако при текущих модели управления инновациями возникновение таких систем затруднено.

Есть подтверждённые случаи появления так называемых протометарегиональных систем, которые характеризуются началом процесса интеграции и взаимодействия между несколькими региональными системами, но при этом таковое ещё не достигает полного уровня координации и объединения, свойственного полноценным метарегиональным системам. Протометарегиональные системы начинают проявлять признаки взаимозависимости и совместного использования ресурсов, однако пока не демонстрируют принципиально новых свойств, возникших в результате такого объединения.

Некоторые примеры таких систем представлены в таблице 1 ниже.

Таблица 1. Примеры протометарегиональных систем

Название системы / инициативы	Регионы-участники	Основные характеристики	Признаки протометарегиональности
«Четыре мотора для Европы»	Баден-Вюртемберг (Германия), Каталония (Испания), Ломбардия (Италия), Овернь-Рона-	Совместные проекты в инновациях и образовании, координация экономических стратегий	Отсутствие единого органа управления, автономность регионов

Название системы / инициативы	Регионы-участники	Основные характеристики	Признаки протометарегиональности
	Альпы (Франция)		
Северо-Европейский инновационный альянс	Скандинавские страны и Прибалтика	Общие программы поддержки стартапов, R&D инфраструктура	Разные правовые системы, нерегулярное взаимодействие
Ассоциация «Большой Урал»	Свердловская, Челябинская, Курганская области, Пермский край (Россия)	Совместные транспортные и промышленные проекты	Нет общего бюджета, рекомендательный характер решений
«Треугольник роста» (IMT-GT)	Приграничные регионы Индонезии, Малайзии, Таиланда	Совместные инвестиционные проекты, гармонизация таможенных процедур	Разные валютные системы, политическая асимметрия
Технологический коридор Рейн-Неккар	Баден-Вюртемберг, Гессен, Рейнланд-Пфальц (Германия)	Общие стандарты инновационной политики, совместные исследовательские центры	Конкуренция за инвестиции, разные налоговые схемы

Рассмотренные примеры лишь малая часть протометарегиональных систем, однако для данных систем пока невозможен переход к метарегиональным системам. В целях выявления причин, осложняющих переход к метарегиональной системе, авторы провели анализ текущих особенностей, рассмотренных ранее моделей управления инновациями. Результат анализа представлен в таблице 2 ниже.

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей управления инновациями Системы 1 и Системы 2

Критерий	Система 1	Система 2
Реакция на необходимость изменений	Реактивная	Проактивная
Ориентация на	Преимущественно решение текущих проблем	Опережающее развитие технологий и продуктов, т.е. решение будущих проблем
Характер развития инноваций	Неравномерный, явный скосы от области к области	Более равномерный, но могут сохраняться в областях, не имеющих применения сейчас
Адаптация к изменениям	Высокая степень адаптации к изменениям внешней среды	

Критерий	Система 1	Система 2
Координация	Более скоординированное взаимодействие	Высокая взаимозависимость элементов и преимущество у одного из них приводят к затруднению координации
Распределение ресурсов	Перераспределение между элементами, в т.ч. не имеющих высокой степени отдачи	Менее равный подход, элементы, не имеющие явной или потенциальной ценности, не имеют доступа к ресурсам
Экосистемность	Разрозненность элементов (бизнес, наука, госструктуры работают обособленно)	Частичная экосистемность, но слабая координация между участниками
Долгосрочная перспектива	Частичная ориентация на будущее, в пределах уже возникших проблем	Выраженная ориентация на долгосрочные цели и будущие потребности
Сетевые эффекты	Низкая скорость распространения инноваций из-за бюрократии	Лучше развиты, но ограничены корпоративными интересами

Исходя из таблицы видно, что модели управления инновациями в каждой из систем имеют существенные отличия, что в том числе обусловлено характером связей в каждой из рассматриваемых систем. Вместе с тем каждая из систем демонстрирует способность обеспечивать результат (выход) каждой их них. При этом очевидно, что модель управления инновациями в Системе 1 обладает: замедленной реакцией, бюрократией и неэффективным распределением ресурсов. В то время как в Системе 2 демонстрирует высокую скорость внедрения, но жертвует долгосрочными проектами в пользу краткосрочной прибыли.

Вместе с тем обе системы подвержены рамочному эффекту или эффекту «пузыря», при котором результат систем сконцентрирован скорее на ней самой, чем на чём-то превосходящем её. Текущие модели управления также могут быть охарактеризованы как имеющие дисбаланс между реактивностью и проактивностью — при этом метарегиональные системы должны, с одной стороны, предвидеть глобальные тренды (как модель управления инновациями в Системе 2) и при этом учитывать локальные особенности (как модель управления инновациями в Системе 1).

Для каждой из моделей характерна ограниченная экосистемность — ни одна из них не обеспечивает равного доступа к ресурсам для всех участников, что критично для метарегионального развития. Слабая устойчивость к кризисам — Система 1 зависит от государственного финансирования, Система 2 — от рыночной конъюнктуры.

Возникает вполне обоснованный вопрос о том не являются ли рассматриваемые модели управления инновациями в Системе 1 и Системе 2 частными случаями более общей и универсальной модели управления?

Безусловно да. Существует более общая для рассмотренных ранее модель управления инновациями, которая представляет собой динамическую систему, объединяющую ранее рассмотренные системообразующие элементы, которая может работать как в реактивном (адаптивном), так и в проактивном (опережающем) режиме в зависимости от региональных условий и доминирующего актора (государство или бизнес, др. элементы). Её частными случаями являются рассмотренные ранее модель управления инновациями в Системе 1 и Системе 2.

Указанные особенности очевидным образом позволяют вывести примерную формулу того какой должна быть такая модель управления инновациями, чтобы разрозненные региональные системы могли объединяться в единую метарегиональную систему. Такая модель очевидно должна обладать таким чертами как:

– синергия реактивного и проактивного подходов — такая характеристика модели управления инновациями с одной стороны обеспечивает значимое тактическое видение участников системы, с другой стороны позволяет учесть стратегическое влияние развития тех или иных элементов, в т.ч. не обладающих явным свойством полезности и отдачи;

– трансферность знания, т.е. соблюдения баланса между немедленной коммерциализацией знания и развитием общих знаний (фундаментальных, определяющих последующее развитие

прикладных). Трансферность в этой связи предполагает заинтересованность каждого из элементов в кооперативном взаимодействии;

– экосистемность — модель управления инновациями Системы 2 уже обладает указанным свойством, оно позволяет достигать синергичного взаимодействия между различными элементами системы, данное свойство позволяет обеспечить свободную циркуляцию ресурсов и знаний между участниками;

– сетевой характер управления (открытость и доступность) — данная черта позволяет сделать инновациями открытыми и доступными для всех участников, при этом если полученный результат не имеет явного преимущества за счёт открытости, его может использовать любой другой элемент, что впоследствии может привести к раскрытию его ценности.

Последнее свойство уже находит своё воплощение в модели управления инновациями в протометарегиональных системах. Сетевой эффект — феномен, который стал возможным благодаря развитию технологий и цифрового пространства, при котором ценность продукта или услуги увеличивается пропорционально числу пользователей, участвующих в сети. Иными словами, чем больше людей используют определённую технологию, платформу или сервис, тем более ценными они становятся для каждого отдельного участника.

Протометарегиональные системы, как правило, находятся на этапе начальной интеграции между входящими в её состав региональными системами, которые сталкиваются с проблемой ограниченной координации и недостаточно развитыми связями.

Применительно к ранее рассмотренным системам можно смоделировать следующую теоретическую модель: если допустить, что в Системе 1 сетевой эффект проявляется слабо из-за фрагментированности участников и взять в расчёт примерно 500-1000 элементов (различных НИИ, образовательных учреждений и

государственных органов, иных составных элементов, образующих системообразующие элементы) ценность сети растёт линейно. При этом создание единой цифровой платформы с вовлечением больше 10000 элементов (включая бизнес) могло бы запустить нелинейный рост инноваций по закону Меткалфа.

Аналогичные рассуждения могут быть проведены и в отношении Системы 2. При этом объединение систем в протометарегиональную систему запускает эффект Риды, который начнет преобладать, когда ценность сети будет определяться количеством возможных групп коллаборации между системообразующими элементами.

Заключение

Полученные в ходе исследования результаты показывают, что Система 1 и Система 2 представляют собой два устойчивых частных случая единой модели управления инновациями: первая компенсирует неопределённость внешней среды реактивностью и перераспределением ресурсов внутри системы, вторая — проактивностью и избирательностью в части выделения ресурсов. При этом определено, что будущая модель управления инновациями должна обладать рядом ключевых свойств и характеристик.

При анализе каждой из систем авторы сформировали несколько схем, описывающих взаимодействие внутри них. Ввели концепции дополнительных связей между элементами системы, сформулировали определения протометарегиональной и метарегиональной систем, сформировали соответствующий понятийный аппарат, на базе которого построены не только рассуждения авторов, но и предлагаемая ими модель управления инновациями, лежащая за рамками настоящей работы.

Таким образом, выявленные ограничения обеих моделей свидетельствуют о фундаментальной проблеме: отсутствии механизмов синергетической интеграции разнородных

элементов в масштабах, превышающих локальный уровень. При текущих моделях формирование метарегиональных систем затруднено; пока наблюдаются лишь протометарегиональные системы.

Практическая значимость исследования заключается в формировании рамки будущих исследований и в проектировании, адаптации модели управления инновациями для региональных систем с учётом роли доминирующих акторов и характера связей внутри региональных инновационных систем, что позволит в дальнейшем сформировать обновлённую модель управления инновациями, применимую к системам регионального типа всех видов.

Работа выполнена в рамках НИР Института экономики УрО РАН

Список литературы

1. Кузьминых Н. А., Милицкая А. О. Система управления инновационным развитием региона в контексте цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – № 4. – С. 2213–2230. doi: 10.18334/vinec.12.4.116800.
2. Янченко Е. В. Региональная инновационная экосистема: оценка эффективности функционирования в условиях цифровизации // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13. – № 2. – С. 881–900. doi: 10.18334/vinec.13.2.117913.
3. Маслюк Н. А., Медведева Н. В. Инновационная экосистема: региональный аспект / Н. А. Маслюк, // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10. – № 4. – С. 1893–1910. doi: 10.18334/vinec.10.4.111175.
4. López-Rubio P., Roig-Tierno N. & Mas-Tur A. Regional innovation system research trends: toward knowledge management and entrepreneurial ecosystems // Int J Qual Innov. – 2020. – № 6. doi: 10.1186/s40887-020-00038-x.
5. Сахвадзе Г. Г. Новая функция международной региональной экономической интеграции: модератор к устойчивому развитию регионов // Экономические отношения. – 2025. – Т. 15. – № 2. – С. 269–288. doi: 10.18334/eo.15.2.122815.
6. Мизюк С. И., Петрова Н. И. Экономическая интеграция региональных систем // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 8-2. – С. 223–228. doi: 10.17513/vaael.2960.
7. Буторина О. В. Цели региональной интеграции: современное понимание // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65. – № 10. – С. 5–14. doi: 10.20542/0131-2227-2021-65-10-5-14.
8. Хмелева Г. А., Федоренко Р. В. Современные научные подходы к развитию интеграционных процессов на региональном уровне // Экономические отношения. – 2019. – Т. 9. – № 3. – С. 1643–1654. doi: 10.18334/eo.9.3.40851.
9. Фадеева И. А. Региональная интеграция в мировой экономике: ключевые тенденции и новые вызовы // Kant. – 2025. – № 1(54). – С. 181–187. doi: 10.24923/2222-243X.2025-54.26.
10. Акбердина В. В., Василенко Е. В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. – 2021. – Т. 18. – № 3. – С. 462–473. doi: 10.31063/2073-6517/2021.18-3.10.
11. Крыжко Д. А., Рудская И. А. Инновационный потенциал регионов как фактор пространственного социально-экономического развития. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – 2024. – 178 с.
12. Кузьмина Е. В., Митрохина С. М. Инновации как фактор устойчивого развития региона // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 3-2(73). – С. 30–33. doi: 10.24412/2411-0450-2021-3-2-30-33.
13. Попов Е. В., Симонова В. Л., Тихонова А. Д. Факторная модель развития инновационных экосистем // Инновации. – 2019. – № 10(252). – С. 88–100. doi: 10.26310/2071-3010.2019.252.10.011.
14. Попова Л. В., Лата М. С., Мелихов П. А. Диффузия аграрных инноваций в условиях трансформации региональной экономики к новому технологическому укладу // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(48). – С. 283–290.
15. Трифонова Е. Н., Дерунова Е. А. Межрегиональная дифференциация в осуществлении отраслевых инновационных процессов (на примере пищевой промышленности) // Экономика сельского хозяйства России. – 2020. – № 10. – С. 62–67. doi: 10.32651/2010-62.
16. Отставнова Л. А. Инновации для устойчивого развития ТЭК России // Инновационная деятельность. – 2024. – № 3(70). – С. 41–54.

References

1. Kuzminykh N.A., Militskaya A.O. (2022) The management system for the innovative development of a region in the context of digital transformation. *Issues of Innovative Economy*, 4 (12), 2213–2230. doi: 10.18334/vinec.12.4.116800.
2. Yanchenko E.V. (2023) Regional innovation ecosystem: assessment of the effectiveness of functioning under digitalization. *Issues of Innovative Economy*, 2(13), 881–900. doi: 10.18334/vinec.13.2.117913.
3. Maslyuk N. A., Medvedeva N. V. (2020) Innovation ecosystem: the regional aspect. *Issues of Innovative Economy*, 4(10), 1893–1910. doi: 10.18334/vinec.10.4.111175.

4. López-Rubio P., Roig-Tierno N. & Mas-Tur A. (2020) Regional innovation system research trends: toward knowledge management and entrepreneurial ecosystems. *Int J Qual Innov*, 4(6). doi: 10.1186/s40887-020-00038-x.
5. Sakhvadze G. G. (2025) A new function of international regional economic integration: a moderator for the sustainable development of regions. *Economic Relations*. No. 2(15). P. 269–288. doi: 10.18334/eo.15.2.122815.
6. Mízyuk S.I., Petrova N.I. (2023) Economic integration of regional systems. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 8-2, 223–228. doi: 10.17513/vaael.2960.
7. Butorina O.V. (2021) Goals of regional integration: a contemporary understanding. *World Economy and International Relations*, 10(65), 5–14. doi: 10.20542/0131-2227-2021-65-10-5-14.
8. Khmeleva, G. A., Fedorenko R. V. (2019) Modern scientific approaches to the development of integration processes at the regional level. *Economic Relations*, 3(9), 1643–1654. doi: 10.18334/eo.9.3.40851.
9. Fadeeva I. A. (2025) Regional integration in the world economy: key trends and new challenges. *Kant*, 1(54), 181–187. doi: 10.24923/2222-243X.2025-54.26.
10. Akberdina V. V., Vasilenko E. V. (2021) Innovation ecosystem: a theoretical review of the subject area. *Journal of Economic Theory*, 3(18), 462–473. doi: 10.31063/2073-6517/2021.18-3.10.
11. Kryzhko D.A., Rudskaya I.A. (2024) *The innovation potential of regions as a factor in spatial socio-economic development*. Saint Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 178.
12. Kuzmina E.V., Mitrokhina S.M. (2021) Innovations as a factor in the sustainable development of a region. *Economics and Business: Theory and Practice* 3-2(73), 30–33. doi: 10.24412/2411-0450-2021-3-2-30-33.
13. Popov E.V., Simonova V.L., Tikhonova A.D. (2019) A factor model for the development of innovation ecosystems. *Innovations*, 10(252), 88–100. doi: 10.26310/2071-3010.2019.252.10.011.
14. Popova L.V., Lata M.S., Melikhov P.A. (2023) Diffusion of agricultural innovations under the transformation of the regional economy toward a new technological order. *Natural and Humanitarian Studies*, 4(48), 283–290.
15. Trifonova E.N., Derunova E.A. (2020) Interregional differentiation in the implementation of sectoral innovation processes (the case of the food industry). *Economics of Agriculture of Russia*, 10, 62–67. doi: 10.32651/2010-62.
16. Otstavnova L.A.. (2024) Innovations for the sustainable development of Russia's fuel and energy complex. *Innovative Activity*, 3(70), 41–54.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Белова Тамара Дмитриевна – заместитель директора Владимирского филиала ПАО «Т Плюс» по коммерции и развитию; e-mail: Tamara.Belova@tplusgroup.ru (РФ, 00016, г. Владимир, ул. Большая Нижегородская, д. 108).

Даниленко Нина Николаевна - доктор экономических наук, профессор, профессор Байкальского института БРИКС; Байкальский Институт БРИКС, Иркутский национальный исследовательский технический университет; email: nina.danilenko@gmail.com (ул. Лермонтова, 83, г.Иркутск, Российская Федерация, 664074).

Красикова Татьяна Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и цифровых бизнес-технологий; Институт экономики, управления и права, Иркутский национальный исследовательский технический университет; e-mail: krasikova_tatyan@mail.ru (ул. Лермонтова, 83, г.Иркутск, Российская Федерация, 664074).

Кузнецов Виктор Павлович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономики предприятия», ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина»; e-mail: kuznecov-vp@mail.ru. (ул. Ульянова, 1 г. Нижний Новгород, Российская Федерация, 603005; к. тел. +7 903 606 91 44).

Кулаков Андрей Дмитриевич – аспирант кафедры «Туризм, сервис и гостиничный бизнес», Институт развития города, Севастопольский государственный университет; e-mail: flyingp@mail.ru (Университетская, 33, г. Севастополь, Российская Федерация, 299053).

Леонова Ирина Леонидовна – ассистент кафедры «Туризм, сервис и гостиничный бизнес», Институт развития города;

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»; e-mail: illeonova@mail.sevsu.ru; (Университетская, 33, г. Севастополь, Российская Федерация, 299053).

Марзаев Андрей Петрович – аспирант кафедры экономики и цифровых бизнес-технологий; Институт экономики, управления и права, Иркутский национальный исследовательский технический университет; e-mail: marzaevtweleve@mail.ru (ул. Лермонтова, 83, г.Иркутск, Российская Федерация, 664074).

Наливайченко Екатерина Владимировна – доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики предприятия, Институт экономики и управления; ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»; e-mail: katnaliv@yandex.ru (г. Симферополь, проспект Академика Вернадского 4, 295007, Российская Федерация, 295007).

Пискун Елена Ивановна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Туризм, сервис и гостиничный бизнес», Институт развития города; Севастопольский государственный университет; e-mail: lenapiskun@mail.ru. (Университетская, 33, г. Севастополь, Российская Федерация, 299053).

Полушко Евгений Викторович – аспирант, 3-й курс, кафедра экономики предприятия, Институт экономики и управления; ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»; e-mail: chise1975@mail.ru (г. Симферополь, проспект Академика Вернадского 4, 295007, Российская Федерация, 295007).

Полянская Виктория Александровна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра «Экономики предприятия», ФГБОУ ВО «НГПУ им. К.

Минина»; e-mail: mishinaaaaavika@mail.ru. (ул. Ульянова, 1 г. Нижний Новгород, Российская Федерация, 603005; к. тел. +7 929 040 71 18).

Романова Юлия Викторовна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра «Экономики предприятия», ФГБОУ ВО «НГПУ им. К. Минина»; e-mail: yulia.ozhiganova@yandex.ru. (ул. Ульянова, 1 г. Нижний Новгород, Российская Федерация, 603005; к. тел. +7 987 084 70 87).

Семушкин Никита Сергеевич – аспирант, Институт экономики Уральского отделения РАН; e-mail: nickita.zyrianov@gmail.com (ул. Московская, 29, г. Екатеринбург, Российская Федерация, 620014)

Скараник Станислава Степановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Туризм, сервис и гостиничный бизнес», Институт развития города, Севастопольский государственный университет; e-mail: stanislava1307@mail.ru (Университетская, 33, г. Севастополь, Российская Федерация, 299053).

Урасова Анна Александровна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, директор Пермского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук; e-mail: annaalexandrovna@mail.ru (ул. Ленина, 50, г. Пермь, Российская Федерация, 614000).

Information about authors

Belova Tamara Dmitrievna – the Deputy Director of the Vladimir Branch of PJSC T Plus for Commerce and Development; e-mail: Tamara.Belova@tplusgroup.ru; (108 Bolshaya Nizhegorodskaya Street, Vladimir, 00016, Russia).

Danilenko Nina Nikolaevna - Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Baikal Institute of BRICS; Baikal School of BRICS, Irkutsk National Research Technical University; email: nina.danilenko@gmail.com (83 Lermontov St., Irkutsk, Russian Federation, 664074).

Krasikova Tatyana Yu. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics and Digital Business Technologies; Institute of economics, management and law, Irkutsk National Research Technical University; e-mail: krasikova_tatyan@mail.ru (83 Lermontov St., Irkutsk, Russian Federation, 664074).

Kuznetsov Viktor Pavlovich – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, K. Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical Univ.; e-mail: kuznecov-vp@mail.ru. (1 Ulyanova St., Nizhny Novgorod, Russian Federation, 603005; tel.: +7 903 606 91 44).

Leonova Irina Leonidovna – Assistant Professor of the Department of Tourism, Service and Hotel Business, Institute of Urban Development; Sevastopol State University; e-mail: illeonova@mail.sevsu.ru; (33 Universitetskaya Street, Sevastopol, Russian Federation, 299053).

Marzaev Andrey P. – Postgraduate Student, Department of Economics and Digital Business Technologies; Institute of economics, management and law, Irkutsk National Research Technical University; e-mail: marzaevtweleve@mail.ru (83 Lermontov St., Irkutsk, Russian Federation, 664074).

Nalivaychenko Ekaterina Vladimirovna – Doctor of Economics, Professor, Professor, Department of Economics of an Enterprise, Institute of Economics and Management; V.I. Vernadsky Crimean Federal University; e-mail: katnaliv@yandex.ru (4, Acad. Vernadsky ave, Simferopol, Russian Federation, 295007).

Piskun Elena Ivanovna – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, Service and Hotel Business, Institute of Urban Development; Sevastopol State University; e-mail: lenapiskun@mail.ru. (University, 33, Sevastopol, Russian Federation, 299053).

Polushko Evgeny Viktorovich – postgraduate student, 3rd year, Department of Enterprise Economics, Institute of Economics and Management; FGAOU VO “V.I. Vernadsky Crimean Federal University”; e-mail: chise1975@mail.ru (Simferopol, 4 Akademika Vernadskogo Avenue, 295007, Russian Federation, 295007).

Polyanskaya Victoria Alexandrovna – Ph.D. in Economics, Lecturer, Department of Enterprise Economics, Nizhny Novgorod State Pedagogical Univ. named after K. Minin; e-mail: mishinaaaaavika@mail.ru. (1 Ulyanova St., Nizhny Novgorod, Russian Federation, 603005; tel.: +7 929 040 71 18).

Romanova Yulia Viktorovna – Ph.D. in Economics, lecturer, Department of Enterprise Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Nizhny Novgorod State Pedagogical Univ. named after K. Minin”; e-mail: yulia.ozhiganova@yandex.ru. (Ulyanov St., 1, Nizhny Novgorod, Russian Federation, 603005; tel.: +7 987 084 70 87).

Semushkin Nikita Sergeevich – graduate student, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences; e-mail: nickita.zyrianov@gmail.com (Moskovskaya

St., 29, Yekaterinburg, Russian Federation, 620014)

Skaranik Stanislava Stepanovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism, Service and Hotel Business, Institute of City Development, Sevastopol State University; e-mail: stanislava1307@mail.ru (Universitetskaya St., 33, Sevastopol, Russian Federation, 299053).

Kulakov Andrej Dmitrievich – graduate student of Department of Tourism, Service and Hotel Business, Institute of City Development; Sevastopol State University; e-mail: flyingp@mail.ru (33, Universitetskaya St., Sevastopol, Russian Federation, 299053).

Urasova Anna Aleksandrovna – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Research Fellow, and Director of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm branch, e-mail: annaalexandrovna@mail.ru (50, Lenina St., Perm, Russian Federation, 614000).

Научное издание

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ:

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ

2026 • Том 12 • №1

ECONOMY AND MANAGEMENT:

THEORY AND PRACTICE

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS

Vol. 12 • No1 • 2026

Учредитель и издатель:

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»
ул. Университетская, 33, Севастополь, 299053, Российская Федерация

Адрес редакции:

ул. Университетская, 33, Севастополь, 299053, Российская Федерация
E-mail: snteutp@mail.ru

Сборник включен в Российский индекс научного цитирования: http://elibrary.ru/title_about.asp?id=56628

Сборник зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций.
Свидетельство ПИ № ФС 77 – 64119 от 25.12.2015 г.

Редакция не несет ответственности за нарушение авторами исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности третьих лиц. Мнения, высказываемые авторами в публикуемых статьях, не всегда совпадают с мнением редакции. При перепечатке материалов ссылка на сборник научных трудов «Экономика и управление: теория и практика» обязательна.

Все поступившие в редакцию статьи подлежат рецензированию.

Подписано в печать 30.03.2026 г.

Выход в свет 30.05.2026 г.

Формат 60×84/8. Усл. печат. листов 10,4.

Тираж 500 экз. Издательский № 4/2026. Заказ № 4/2026.

Отпечатано с готового оригинал-макета на полиграфической базе редакционно-информационного издательского центра – медиацентра ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», ул. Университетская, 33, Севастополь, 299053.