

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ



EDRJ.RU

ISSN 2542-0208

Экономическая теория
Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами
Управление инновациями
Экономика и управление в образовании
Государственное управление
Региональная экономика
Мировая экономика
Логистика

НАУЧНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И
РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 9/2026

www.edrj.ru

Нижний Новгород 2026

УДК 33
ББК 65
Э 401

Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука» – №9 - 2026 – 166 с.

ISSN 2542-0208

Статьи журнала содержат информацию, где обсуждаются наиболее актуальные проблемы современного экономического развития и результаты фундаментальных исследований в различных областях знаний экономики и управления.

Журнал предназначен для научных и педагогических работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Все включенные в журнал статьи прошли научное рецензирование и опубликованы в том виде, в котором они были представлены авторами. За содержание статей ответственность несут авторы.

Информация об опубликованных статьях предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования – **РИНЦ** по договору No 685-10/2015.

Электронная версия журнала находится в свободном доступе на сайте www.edrj.ru

УДК 33
ББК 65

Редакционная коллегия:

Главный редактор – **Краснова Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука» (mail@scipro.ru)

Балашова Раиса Ивановна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры “Экономика предприятия” Донецкого национального технического университета.

Глебова Анна Геннадьевна – доктор экономических наук, профессор экономики и управления предприятием ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», член Новой экономической ассоциации. Эксперт научных направлений – антикризисное управление и банкротство, экономика предприятия и предпринимательства, управление.

Кожин Владимир Александрович – заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук, профессор кафедры организации и экономики строительства Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета. Эксперт научных направлений – финансы, бюджетирование, экономика предприятия, экономика строительства.

Мазин Александр Леонидович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Нижегородского института управления, филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Эксперт научных направлений: экономика труда, экономическая теория.

Бикеева Марина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университет им. Н.П. Огарёва. Эксперт научных направлений: социальная ответственность бизнеса, эконометрика, статистика.

Лаврентьева Марина Анатольевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры социальной медицины и организации здравоохранения. ФГБОУ ВО “Нижегородская государственная медицинская академия” Министерства здравоохранения Российской Федерации. Эксперт научных направлений: учет, анализ, аудит, экономическая теория, экономика труда.

Тиндова Мария Геннадьевна – кандидат экономических наук; доцент кафедры прикладной математики и информатики (Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФБГОУ ВПО РЭУ им. Плеханова). В полномочия входят организация и/или проведение экспертной оценки статей по проблемам экономико-математического моделирования.

Шагалова Татьяна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Эксперт научных направлений: бюджетирование, мировая экономика, ценообразование, экономика предприятия, инновационный менеджмент.

Материалы печатаются с оригиналов, поданных в оргкомитет, ответственность за достоверность информации несут авторы статей

© НОО Профессиональная наука, 2015-2026

Оглавление

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ	7
Эргешова Ч.М., Мамашов К.А., Алишева П.К., Абдулазизов А. Современное состояние и тенденции развития организации бухгалтерского учета обязательств в коммерческих организациях Кыргызской Республики	7
Эргешова Ч.М., Мамашов К.А., Бөрүбаев И. Оптимизация организационно-методических аспектов учета, аудита денежных средств и аналитической оценки платежеспособности предприятий в Кыргызской Республике	15
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	23
Калицкая В.В. Влияние цифровых технологий на доступность и качество социальных услуг.....	23
Островецкая Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления на основе технологий искусственного интеллекта	32
РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	40
Арно В.В., Колесниченко Е.П., Ломакина Н.Е., Шаров П.Е. Соглашения о социально-экономическом партнерстве недропользователей с муниципалитетами: типология обязательств и оценка эффективности	40
Плашко Е.С. Экспортный потенциал регионов и факторы, влияющие на развитие кластеров	50
РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ	65
Коляда Е.В. Формы туристских территориальных образований в Самарской области	65
СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ.....	73
Иваненко А.А. Методология контроля качества продукции или услуг на предприятии	73
ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	80
Эргешова Ч.М., Мамашов К.А., Ураимбеков Н. Налогообложение бизнеса в Кыргызской Республике: современные практики в контексте цифровизации и будущего развития	80
ЭКОНОМИКА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ	89
Кучина А.А., Рыкалина О.А. Экономические аспекты повышения доступности медицинской помощи.....	89
Федоров В.В. Организационная консолидация службы скорой медицинской помощи как фактор устойчивости системы экстренной помощи на территории	97
ЭКОНОМИКА И ПРАВО	106
Меньшова В.М. Актуальные проблемы охраны товарных знаков.....	106
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ	111
Пономарева О.Н. Методы взаимодействия университета и других участников рынка знаний посредством коллаборации	111

ЭКОНОМИКА ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ 119

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Ломакина Н.Е., Шаров П.Е. ESG-повестка в российской золотодобыче: содержание нефинансовой отчетности и разрыв между декларациями и практикой.....119

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Семькин Е.С., Шаров П.Е. Экономика ликвидации горных предприятий: кто платит за рекультивацию и как формируются ликвидационные фонды129

ЭКОНОМИКА ТРУДА..... 138

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Ельникова Е.А., Ремизов Н.А. Миграционные потоки и «текучесть кадров» в золотодобыче Дальнего Востока: причины, издержки предприятия, инструменты удержания138

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ 148

Глибко К.С., Черепанов Д.А., Шиян Е.И. Анализ факторов, влияющих на стоимость строительства жилого объекта.....148

Никееенко В.А. Оценка стратегического потенциала в системе планирования предприятий оборонно-промышленного комплекса путем проведения SNW-анализа153

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 159

Мурашов В.С. Каскадные экономические риски реализации инфраструктурных проектов в сфере физической культуры и спорта на региональном уровне: методология оценки и инструменты нейтрализации159

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, АУДИТ

УДК 657.224(575.2)

Эргешова Ч.М., Мамашов К.А., Алишева П.К., Абдулазизов А. Современное состояние и тенденции развития организации бухгалтерского учета обязательств в коммерческих организациях Кыргызской Республики

Modern state and development trends of the liability accounting organization in commercial enterprises of the Kyrgyz Republic

Эргешова Ч.М.,

к.э.н., доц.

Ошский технологический университет

Мамашов К.А.,

к.э.н., доцент

Ошский технологический университет

Алишева П.К.,

к.э.н., доцент

Ошский технологический университет

Абдулазизов А.,

магистрант, ОшТУ

Ergeshova Ch.M.,

Ph.D., Associate Professor

Osh Technological University

Mamashov K.A.,

Ph.D., Associate Professor

Osh Technological University

Alisheva P.K.,

Ph.D., Associate Professor

Osh Technological University

Abdulazizov A., master's student, OshTU

Аннотация. В статье исследуется современное состояние методологии и организации бухгалтерского учета обязательств в коммерческом секторе Кыргызской Республики. Рассмотрены особенности перехода на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и влияние масштабной цифровизации экономики на учетный процесс. На основе анализа национальной нормативно-правовой базы, а также фундаментальных трудов отечественных (М.И. Исраилов, К.А. Мамашов, Ч.М. Эргешова) и зарубежных ученых выявлены ключевые проблемы автоматизации долговых обязательств, временные лаги при работе с государственными налоговыми сервисами. На основе числовой матрицы сквозного примера верифицирована авторская модель минимизации учетных рисков посредством интеграции ERP-систем на базе концепции «сквозного цифрового контроля».

Ключевые слова: бухгалтерский учет обязательств, МСФО, коммерческие организации, Кыргызская Республика, цифровизация учета, кредиторская задолженность, дисконтирование, ЭТТН.

Abstract. The article examines the current state of the methodology and organization of liability accounting in the commercial sector of the Kyrgyz Republic. The features of the transition to International Financial Reporting Standards (IFRS) and the impact of large-scale digitalization of the economy on the accounting process are considered. Based on the

analysis of the national regulatory framework, as well as the fundamental works of domestic (M. I. Israilov, K. A. Mamashov, Ch. M. Ergeshova) and foreign scientists, the key problems of automating debt obligations, time lags when working with state tax services were identified, and scientifically based recommendations were developed to minimize accounting risks through the integration of ERP systems based on the "end-to-end digital control" model.

Keywords: *liability accounting, IFRS, commercial organizations, Kyrgyz Republic, digitalization of accounting, accounts payable, discounting, ETTN.*

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. В условиях глобализации мирохозяйственных связей и активной интеграции Кыргызской Республики (КР) в Евразийский экономический союз (ЕАЭС) к качеству финансовой информации коммерческих структур предъявляются повышенные требования. Обязательства предприятий (кредиторская задолженность, заемные средства, оценочные резервы) выступают ключевым индикатором их финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Как отмечает отечественный исследователь А. С. Токтосунов, реформирование национальной системы учета в соответствии с требованиями МСФО призвано обеспечить прозрачность капитала, однако на практике коммерческие организации сталкиваются с дуализмом методологических подходов при оценке краткосрочных и долгосрочных обязательств.

Основоположник реформирования учетной системы КР, профессор М. И. Исраилов, в своих фундаментальных трудах подчеркивает, что адаптация МСФО в Кыргызстане не должна сводиться к слепому копированию западных шаблонов. Она требует глубокой методологической проработки национального Плана счетов и гармонизации учетных процедур с трансформирующейся рыночной экономикой республики. Актуальность темы усугубляется интенсивным внедрением цифровых технологий, электронного документооборота и налогового администрирования в КР, что кардинально меняет классические подходы к организации бухгалтерского дела.

Материалы и методы. Теоретико-методологическую основу исследования составили нормативно-правовые акты КР (в частности, Закон КР «О бухгалтерском учете» и Налоговый кодекс КР), Международные стандарты финансовой отчетности (IAS 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы», IFRS 9 «Финансовые инструменты»), а также труды ведущих кыргызстанских ученых в области теории и практики финансового учета (М. И. Исраилова, К. А. Мамашова, Ч. М. Эргешовой).

В процессе работы применялись общенаучные методы: системный и сравнительный анализ, метод научной абстракции, исторический и логический подходы.

Для оценки долгосрочных обязательств в соответствии с требованиями IFRS 9 и IAS 37 в ходе исследования был применен метод финансового дисконтирования. Поскольку долгосрочная кредиторская задолженность в коммерческих организациях КР часто не несет процентного обременения (что искажает реальную стоимость капитала), в рамках методологии была использована формула приведенной (настоящей) стоимости обязательства:

$$PV = FV(1 + r)^n$$

Где:

- PV (*Present Value*) — настоящая (дисконтированная) стоимость обязательства на дату баланса;
- FV (*Future Value*) — номинальная сумма будущего погашения обязательства по договору;
- r (*discount rate*) — ставка дисконтирования, скорректированная с учетом странового риска КР и средней ставки по кредитам Национального банка КР;
- n — период времени до момента исполнения обязательства (в годах).

Эмпирической базой послужили данные финансовой отчетности и учетная практика 45 репрезентативных коммерческих предприятий Чуйской и Ошской областей за период с 2022 по 2026 гг. Исследование проводилось в три последовательных этапа: качественный аудит нормативно-правовой базы КР; количественный срез финансовой отчетности компаний для выявления реальной структуры их задолженности; моделирование бизнес-процессов современных учетных систем (1С:Предприятие 8.3 для Кыргызстана, SAP).

Результаты исследования. Проведенный анализ современного состояния учета обязательств в КР показал, что нормативная база республики полностью ориентирована на признание МСФО в качестве единственной методологической основы для крупного и среднего бизнеса. Исследуя проблемы внедрения международных стандартов в КР, Ч. М. Эргешова указывает на то, что финансовая отчетность по обязательствам отечественных коммерческих структур все еще страдает от дефицита стабильности и недостаточной адаптированности внутренних регламентов к внешним шокам. В свою очередь, зарубежный ученый В. Ф. Палий подчеркивает, что сущность учета обязательств по международным стандартам кроется в приоритете экономического содержания над юридической формой и обязательной оценке долгосрочных долгов по дисконтированной стоимости.

Эмпирический анализ структуры обязательств исследуемых коммерческих организаций КР позволил выявить критическую тенденцию: в рассматриваемый период доля краткосрочной кредиторской задолженности в общем объеме обязательств выросла в среднем с 62% до 78%. Зарубежный исследователь бухгалтерского учета

рисков И. И. Сидоров отмечает, что подобное смещение структуры в сторону краткосрочных долгов свидетельствует о дефиците долгосрочного финансирования и вынужденном кредитовании бизнеса за счет поставщиков и подрядчиков. В соответствии с Единым планом счетов КР, основная нагрузка приходится на подраздел 3100 «Краткосрочные обязательства», в частности, на счета 3110 «Краткосрочные счета к оплате» и 3150 «Краткосрочные авансы полученные», в то время как счета подраздела 4100 «Долгосрочные обязательства» (например, 4110 «Долгосрочные счета к оплате») остаются мало задействованными.

В ходе углубленного интервьюирования главных бухгалтеров предприятий КР были зафиксированы системные сбои на стыке цифровых сервисов ГНС (Государственной налоговой службы) и внутренних контуров учета. Развивая идеи автоматизации учетного процесса в Кыргызстане, К. А. Мамашов отмечает, что применение прикладных программных продуктов (таких как специализированные конфигурации «1С:Бухгалтерия» для КР) позволяет автоматизировать рутинные операции, однако требует жесткой синхронизации с государственными облачными подсистемами. В частности, при использовании систем ЭТН (электронных товаротранспортных накладных) обязательство по оплате товара юридически возникает в момент подписания электронной накладной покупателем. Однако из-за задержек на стороне серверов верификации разрыв между фактическим принятием товара на склад и признанием обязательства на счете 3110 составляет от 2 до 5 рабочих дней. Это приводит к искажению промежуточной финансовой отчетности и неверному расчету коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности.

Для верификации предложенной модели рассмотрим практический пример отражения долгосрочного обязательства на материалах условного предприятия ООО «Альтаир» (Чуйская область, КР).

Коммерческая организация получила от поставщика беспроцентный заем (отсрочку платежа) на модернизацию производственной линии в размере 1 000 000 сомов. Срок погашения обязательства по договору составляет 2 года (24 месяца). В соответствии со стандартами IFRS 9 и IAS 37, беспроцентные долгосрочные обязательства не могут отражаться по номинальной стоимости. Их необходимо дисконтировать по рыночной ставке.

В качестве ставки дисконтирования (r) принята средневзвешенная ставка Национального банка КР по коммерческим кредитам в национальной валюте на момент заключения сделки, составившая 14% годовых (0,14).

Используя формулу приведенной стоимости, определим первоначальную признаваемую сумму обязательства:

$$PV = 1\,000\,000(1 + 0,14)^2 = 1\,000\,000 \cdot 1,2996 = 769\,467,5 \text{ сомов}$$

Таким образом, сумма дисконта (невозникшего процентного расхода, который будет равномерно списываться в течение 2 лет) составляет: $1\,000\,000 - 769\,467,5 = 230\,532,5$ сомов

В таблице 1 представлена числовая матрица бухгалтерских проводок, генерируемая автоматизированным модулем СЦК в соответствии с Единым планом счетов КР.

Таблица 1

Матрица проводок по учету, дисконтированию и реклассификации обязательства

№	Содержание хозяйственной операции	Дебет счета	Кредит счета	Сумма, сомов	Бухгалтерский контур
1	Отражено поступление оборудования/займа по номинальной стоимости договора	1110 (Касса) / 1610	4110 (Долгосрочные счета к оплате)	1 000 000	Первичное признание
2	Отражена сумма дисконта (корректировка обязательства до справедливой стоимости)	4110 (Долгосрочные счета к оплате)	5410 (Прочие доходы)	230 532,5	Корректировка по МСФО 9
3	Амортизация дисконта за 1-й год (начисление процентного расхода: $769\,467,5 \times 14\%$)	7140 (Расходы по процентам)	4110 (Долгосрочные счета к оплате)	107 725,5	Заккрытие 1-го финансового года
4	Автоматический триггер СЦК: реклассификация остатка долга в краткосрочную задолженность (до погашения < 365 дней)	4110 (Долгосрочные счета к оплате)	3110 (Краткосрочные счета к оплате)	877 193,0	Сквозной цифровой контроль
5	Амортизация дисконта за 2-й год (доведение обязательства до номинала перед выплатой)	7140 (Расходы по процентам)	3110 (Краткосрочные счета к оплате)	122 807,0	Заккрытие 2-го финансового года
6	Полное погашение краткосрочного обязательства перед контрагентом	3110 (Краткосрочные счета к оплате)	1110 (Касса) / 1120	1 000 000,0	Финансовое исполнение

Представленный кейс наглядно доказывает, что без использования встроенных автоматических алгоритмов СЦК (операция №4) классическая бухгалтерия коммерческих организаций КР допускает грубую ошибку: долгосрочный долг продолжает числиться на счете 4100, что искажает показатели краткосрочной ликвидности баланса и вводит в заблуждение внешних инвесторов и аудит. Применение же разработанной модели гарантирует стопроцентное соблюдение стандартов IFRS 9 в автоматическом режиме.

В таблице 2 систематизированы основные тенденции и сдерживающие факторы развития учета обязательств в КР, вытекающие из синтеза научных взглядов отечественных ученых и изысканий автора:

Таблица 2

Тенденции и сдерживающие факторы развития учета обязательств в коммерческом секторе КР

Направление развития	Современные тенденции (в т.ч. по М.И. Исраилову)	Сдерживающие факторы в КР (в т.ч. по К.А. Мамашову, Ч.М. Эргешовой)
Методология оценки	Переход к справедливой и дисконтированной стоимости долгов (счет 4110).	Отсутствие развитого внутреннего финансового рынка для определения стабильных ставок дисконтирования.
Документооборот	100% перенос первичных данных по обязательствам в облачные ЭСФ и ЭТН.	Технические сбои государственных серверов ГНС, дефицит ИТ-бухгалтеров в регионах КР.
Внутренний контроль	Автоматизированный скоринг контрагентов для предотвращения просрочек.	Высокая стоимость современных кастомизированных ERP-решений для малого и среднего бизнеса.

Российский эксперт Я. В. Соколов в своих трудах указывал, что обязательство в учете — это не просто долг, это юридическая вероятность оттока ресурсов. В КР данная вероятность в коммерческом секторе зачастую оценивается субъективно из-за отсутствия жестких внутренних регламентов инвентаризации расчетов.

Научная новизна автора.

Научная новизна исследования заключается в разработке интегрированной модели оптимизации учета обязательств для коммерческих организаций КР, основанной на концепции «сквозного цифрового контроля» (СЦК) и расширяющей прикладные разработки К. А. Мамашова и теоретические постулаты М. И. Исраилова. В отличие от существующих подходов, автором предложен трехкомпонентный алгоритм, внедряемый в архитектуру ERP-систем предприятий КР:

1. **Модуль автоматического парсинга ГНС:** Данные из личного кабинета налогоплательщика (ЭСФ, ЭТТН) импортируются в режиме реального времени через защищенное API-соединение. Обязательство формируется автоматически на счетах расчетов (например, 3110 или 3120 «Краткосрочные векселя к оплате») в момент генерации документа контрагентом.

2. **Динамический триггер реклассификации:** Программа в автоматическом режиме рассчитывает количество дней до погашения долга на основе алгоритмов МСФО (IFRS) 9. Если до даты исполнения долгосрочного обязательства по счету 4110 остается менее 365 дней, система автоматически делает проводку по дебету счета 4110 и кредиту счета 3110, одновременно пересчитывая дисконтированную стоимость по формуле приведенной стоимости (PV).

3. **Блок предиктивного анализа кассовых разрывов:** На основе анализа платежного календаря и условий договоров система ранжирует обязательства по степени критичности, блокируя автоматическую выписку новых ЭТТН в адрес контрагентов в случае превышения внутреннего лимита задолженности коммерческой организации.

В конце хотим сказать что, организация бухгалтерского учета обязательств в коммерческих организациях Кыргызской Республики находится на этапе глубокой трансформации, обусловленной синергией стандартов МСФО и тотальной цифровизации. На основе интеграции научных подходов профессора М. И. Исраилова, доцентов К. А. Мамашова и Ч. М. Эргешовой доказано, что основными векторами развития на ближайшие годы станут окончательное сближение алгоритмов национального налогового администрирования с принципами МСФО и повышение прозрачности информации о долговой нагрузке предприятий для внешних инвесторов за счет автоматизации.

Для успешной реализации данных тенденций коммерческим структурам КР необходимо инвестировать в повышение квалификации учетного персонала и внедрять гибкие программные модули автоматического контроля за состоянием дебиторско-кредиторской задолженности на базе предложенной модели СЦК.

Библиографический список

1. Исраилов М. И. Международные стандарты финансовой отчетности как национальные стандарты учета Кыргызстана // Вестник КРСУ. – 2007. – Т. 7, № 11. – С. 105–108.
2. Исраилов М. И., Исраилов Т. М. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник. – Бишкек: Турар, 2012. – 594 с.

3. Мамашов К. А. Разработка учебно-методических комплексов по применению программных продуктов «1С: Бухгалтерия» в учебном процессе // Вестник ОшТУ. – 2018. – № 2. – С. 88–92.
4. Абдиев М. Ж., Эргешова Ч. М. Финансовая отчетность бухгалтерского учета по международным стандартам в Кыргызской Республике // Известия ВУЗов (Кыргызстан). – 2013. – № 4. – С. 54–55.
5. Эргешова Ч. М., Умаров С. Т., Омошев М. Роль и развитие бухгалтерского учета, аудита в Кыргызстане // Научный аспект. – 2025. – № 2. – С. 225–229.
6. Токтосунов А. С. Проблемы и перспективы внедрения МСФО в корпоративном секторе Кыргызской Республики // Вестник КРСУ. – 2023. – Т. 23, № 4. – С. 45–51.
7. Закон Кыргызской Республики «О бухгалтерском учете» от 29 апреля 2002 года № 76 (с изменениями и дополнениями) // Министерство юстиции Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. URL: minjust.gov.kg (дата обращения: 01.07.2026).
8. Палий В. Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.
9. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет как сумма фактов хозяйственной жизни. – М.: Магистр, 2010. – 224 с.

УДК 657.22 : 657.6 : 658.153 (575.2)

Эргешова Ч.М., Мамашов К.А., Бөрүбаев И. Оптимизация организационно-методических аспектов учета, аудита денежных средств и аналитической оценки платежеспособности предприятий в Кыргызской Республике

Optimization of organizational and methodological aspects of accounting, auditing of cash and analytical assessment of solvency of enterprises in the Kyrgyz Republic

Эргешова Ч.М.,

к.э.н., доцент, Ош ТУ

Мамашов К.А.,

к.э.н., доцент, Ош ТУ

Бөрүбаев Ислам

магистрант, ОшТУ

Ergeshova Ch.M.

candidate of economic sciences, Osh TU

Mamashov K.A.

candidate of economic sciences, Osh TU

Borubaev Islam

magistr, OshTU

Аннотация. В статье актуализированы теоретико-методологические и прикладные вопросы совершенствования учетно-контрольных механизмов управления высоколиквидными активами субъектов предпринимательства Кыргызской Республики. На основе кодификации Единого плана счетов КР разработан и верифицирован авторский аналитический инструментарий, включающий оптимизацию матриц внутреннего контроля и модификацию динамических моделей ликвидности. Научная новизна исследования заключается в разработке интегрированной модели синергии учетных регистров, превентивных матриц риск-ориентированного аудита и потоковых коэффициентов ликвидности. Практические предложения автора включают внедрение скользящего платежного календаря, API-интеграцию ERP-систем с коммерческими банками КР и оптимизацию расчетов по счетам 1400 на основе модели спонтанного финансирования. Математически доказана эффективность внедрения системы превентивного контроля денежных потоков для нивелирования рисков дефолта в современных макроэкономических условиях республики.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, аудит, высоколиквидные активы, план счетов КР, Закон КР о бухучете, МСФО, риск-ориентированный аудит, платежеспособность, кассовый разрыв, чистый денежный поток.

Abstract. The article updates the theoretical, methodological and applied issues of improving the accounting and control mechanisms for managing highly liquid assets of business entities in the Kyrgyz Republic. Based on the codification of the Unified Chart of Accounts of the Kyrgyz Republic, the author's analytical toolkit was developed and verified, including the optimization of internal control matrices and the modification of dynamic liquidity models. The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated model of synergy between accounting registers, preventive matrices of risk-oriented audit and dynamic liquidity ratios. The author's practical recommendations include the implementation of a rolling cash calendar, API integration of ERP systems with commercial banks of the Kyrgyz Republic, and optimization of settlements on accounts 1400 based on a spontaneous financing model. The effectiveness of introducing a preventive control system for cash flows to mitigate default risks in the current macroeconomic conditions of the republic is mathematically proven.

Keywords: accounting, audit, highly liquid assets, chart of accounts of the KR, Law of the KR on accounting, IFRS, risk-oriented audit, solvency, cash deficit, net cash flow.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. Актуальность и постановка проблемы. В условиях интеграции Кыргызской Республики в международное экономическое пространство и Евразийский экономический союз (ЕАЭС) детерминирующим фактором обеспечения экономической безопасности и финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов выступает эффективное управление их денежными активами. Денежные средства представляют собой базовый элемент оборотного капитала, обеспечивающий непрерывность операционного, инвестиционного и финансового циклов организации.

Нерациональная организация учетных процессов, а также фрагментарность или несвоевременность аудиторского контроля генерируют системные риски, ассоциированные с возникновением латентных кассовых разрывов, снижением уровня платежеспособности и последующей инициацией процедур банкротства согласно Закону КР «О банкротстве (несостоятельности)». В связи с этим возникает объективная необходимость модернизации классических подходов к организации учета и аудита денежных потоков в КР путем их глубокой интеграции с инструментами оперативного финансового анализа.

Степень разработанности проблемы. Вопросы дефиниции, классификации, учета и верификации денежных средств детально представлены в фундаментальных трудах ученых. Методологический базис реформирования национальной системы учета и контроля в соответствии с международными стандартами глубоко исследовался в трудах д.э.н., профессора М. И. Исраилова. Авторские концепции трансформации финансовой отчетности и управления оборотным капиталом в современных экономических реалиях Кыргызстана нашли отражение в прикладных работах Ч. М. Эргешовой.

Теоретико-методологические аспекты ликвидности и разделения дефиниций финансовой устойчивости также рассматривались в статьях О. А. Осмоналиева, а роль оперативной оценки финансового состояния субъектов КР обоснована в работах Т. О. Рахматова. Из зарубежных исследователей весомый вклад в моделирование денежных потоков внесли И. Я. Лукасевич [5] и Г. В. Савицкая. Однако аспекты синергетического объединения учетных регистров Единого плана счетов КР, матриц внутреннего контроля и потоковых моделей ликвидности требуют дополнительной аналитической проработки.

Методология исследования. Методологическую основу статьи составили положения Закона КР «О бухгалтерском учете», Единого плана счетов КР, Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и Международных стандартов аудита (МСА). В процессе исследования применялись методы системного и структурно-функционального анализа, экономико-математического моделирования, вертикального, горизонтального и коэффициентного финансового анализа.

Информационно-эмпирическую базу исследования сформировали агрегированные данные финансовой отчетности условного производственного предприятия КР за трехлетний ретроспективный период (2023–2025 гг.).

Результаты исследования. 1. Модернизация организации и методики бухгалтерского учета денежных средств по Плану счетов КР

В соответствии с Единым планом счетов бухгалтерского учета Кыргызской Республики, для учета денежных средств предназначены счета Раздела 1 «Краткосрочные активы», Подраздела 1100 «Денежные средства и их эквиваленты».

Как справедливо отмечает М. И. Исраилов, эффективность контрольной функции учета нивелируется при наличии существенного временного лага (*time-lag*) между моментом совершения транзакции и её отражением в учетных регистрах. Развивая данную концепцию, для оптимизации процесса предлагается декомпозиция на базе сквозной диджитализации и API-интеграции ERP-систем с коммерческими банками КР (через защищенные протоколы Банк-Клиент).

Рассмотрим усовершенствованную схему корреспонденции счетов с детализацией по субсчетам согласно методологии учета в КР (Таблица 1).

Таблица 1

Оптимизированная схема учетных процедур для контроля денежных средств в КР

Содержание хозяйственной операции	Первичный документ	Классический счет КР	Оптимизированная проводка (субсчета КР)	Аналитическая ценность изменения
Поступление выручки в кассу предприятия в национальной валюте (сом)	Приходный кассовый ордер (ПКО)	1110	Дт 1111 (Касса в сомах) — Кт 6110 (Доход от реализации)	Обособление наличности в национальной валюте
Инкассация торговой выручки (деньги в пути)	Квитанция к сумке, Электронный реестр	1140	Дт 1140 (Денежные средства в пути) — Кт 1111	Контроль средств, изъятых из кассы, но не зачисленных банком
Зачисление инкассированных средств на расчетный счет	Банковская выписка	1120	Дт 1221 (Расчетный счет в сомах) — Кт 1140	Подтверждение завершения транзакции инкассации
Конвертация сомов и зачисление инвалюты (доллары США)	Банковская выписка по валютному счету	1120, 1130	Дт 1131 (Валютный счет в USD) — Кт 1221	Прямой контроль мультивалютных позиций компании

2. Трансформация методического инструментария аудита денежных средств.

Внешний и внутренний аудит в КР, регулируемый Законом КР «Об аудиторской деятельности», должен трансформироваться в превентивный инструмент комплаенс-контроля на основе риск-ориентированного подхода.

Автором разработана дескриптивная матрица перехода к непрерывному аудиту (*Continuous Auditing*), адаптированная под риски ведения бизнеса в КР (Таблица 2).

Таблица 2

Матрица идентификации рисков в сегменте высоколиквидных активов

Сегмент контроля	Идентификатор угрозы	Уровень риска	Рекомендуемый метод превентивной верификации
Счет 1110 (Касса)	Нарушение лимита остатка кассы, несанкционированные авансы	Высокий	Проведение внезапных инвентаризаций кассы с автоматическим формированием акта инвентаризации
Счет 1120 (Расчетные счета)	Неавторизованные платежи, вывод активов, уязвимости ДБО	Критический	Двухфакторное одобрение транзакций (Dual Control) + проверка контрагентов через базы Минюста КР и ГНС КР
Счет 1130 (Валютные счета)	Ошибки расчета курсовых разниц по МСФО (IAS) 21	Средний	Автоматизированный скриптовый пересчет сальдо по официальным курсам Нацбанка КР (НБКР)

При проведении аудита по существу аудитор рассчитывает объем выборки. Применим математический алгоритм на основе формулы денежной единицы (*Monetary Unit Sampling*) для проверки расчетного счета. Генеральная совокупность дебетовых оборотов по счету 1120 составляет $V = 45\,000\,000$ сомов. Заданный уровень существенности $PM = 900\,000$ сомов. Коэффициент надежности (при риске необнаружения 5%) $\beta = 3,0$.

Рассчитаем интервал выборки (I): $I = PM = 900,0003,0 = 300,000$ сомов.

Объем выборки (n): $n = VI = 45,000,000300,000 = 150$ элементов.

3. Математическое моделирование и комплексный анализ платежеспособности предприятия

Для верификации предложенных положений проведем финансовый анализ данных условного производственного предприятия КР за период 2023–2025 гг. В Таблице 3 аккумулированы балансовые показатели организации, сформированные по стандартам МСФО в КР.

Таблица 3

Динамика финансовых показателей анализируемого предприятия, тыс. сомов

Показатель	Код строки баланса	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Денежные средства и их эквиваленты (Счета 1100)	1100	2400	1700	900
Краткосрочная дебиторская задолженность (Счета 1400)	1400	9000	11600	14400
Краткосрочные товарно-материальные запасы (Счета 1600)	1600	12000	15000	19600
Итого краткосрочные активы	1000	23400	28300	34900
Краткосрочные обязательства (Счета 3100-3500)	3000	14000	17600	23000
В т.ч. Краткосрочная кредиторская задолженность (Счет 3210)	3210	10000	13800	19200

3.1. Коэффициентный анализ ликвидности

Выполним математические расчеты базовых коэффициентов абсолютной ($K_{ал}$), быстрой ($K_{бл}$) и текущей ($K_{тл}$) ликвидности:

$$2023 \text{ год: } K_{ал}^{2023} = 2400 / 14000 = 0,171;$$

$$K_{бл}^{2023} = 2400 / (2400 + 9000) = 0,214;$$

$$K_{тл}^{2023} = 23400 / 14000 = 1,671$$

$$2024 \text{ год: } K_{ал}^{2024} = 1700 / 17600 = 0,096;$$

$$K_{бл}^{2024} = 1700 / (1700 + 11600) = 0,155;$$

$$K_{тл}^{2024} = 28300 / 17600 = 1,607$$

$$2025 \text{ год: } K_{ал}^{2025} = 900 / 23000 = 0,039;$$

$$K_{бл}^{2025} = 900 / (900 + 14400) = 0,061;$$

$$K_{тл}^{2025} = 34900 / 23000 = 1,517$$

Аналитический вывод: Статичный анализ демонстрирует критическую потерю платежеспособности. К 2025 году коэффициент абсолютной ликвидности составил 0,039 (при нормативе $\geq 0,2$). Формально коэффициент текущей ликвидности соответствует нижней границе нормы (1,517). Как аргументировано доказывает в своих исследованиях Ч. М. Эргешова, избыточная иммобилизация капитала в низкооборотных элементах ТМЗ и рост неоплаченных счетов покупателей создают скрытую угрозу финансовой дестабилизации даже при формальном соблюдении общих нормативов ликвидности. В нашем случае оборотные активы «заморожены» в запасах (счет 1600 увеличился на 7600 тыс. сомов) и дебиторской задолженности (счет 1400 вырос на 5400 тыс. сомов).

3.2. Внедрение динамической (потокowej) модели

Для повышения верифицируемости анализа, основываясь на критике статичных показателей в трудах В. В. Ковалева, предлагается использовать коэффициент достаточности чистого денежного потока ($K_{дчдп}$):

$$K_{дчдп} = ЧДП_{опОП} + ТМЗ$$

Где $ЧДП_{оп}$ — чистый денежный поток от операционной деятельности; $ОП$ — плановое погашение обязательств; $\Delta ТМЗ$ — прирост запасов.

Проведем расчет за 2025 год. По данным Отчета о движении денежных средств (ОДДС) условного предприятия: $ЧДП_{оп} = 6900$ тыс. сомов. Сумма погашения обязательств $ОП = 3600$ тыс. сомов. Прирост запасов: $\Delta ТМЗ = 19600 - 15000 = 4600$ тыс. сомов.

$$K_{дчдп}^{2025} = 6900 / 3600 + 4600 = 6900 / 8200 = 0,841$$

Так как $K_{дчдп} = 0,841 < 1,0$, операционная деятельность компании не генерирует достаточного объема средств для самофинансирования. Дефицит в 15,9% покрывается вынужденным наращиванием долгов перед поставщиками (счет 3210).

4. Научная новизна и практические предложения автора

4.1. Научная новизна исследования

Научная новизна статьи заключается в теоретико-методологическом обосновании и разработке интегрированного подхода к управлению высоколиквидными активами предприятий КР, объединяющего сквозной учет, риск-ориентированный аудит и динамический анализ.

Основные элементы новизны, полученные автором:

1. **Концептуальная интеграция:** Впервые предложена сквозная модель синергии учетных регистров подраздела 1100 Единого плана счетов КР, превентивных матриц риск-ориентированного аудита и потоковых коэффициентов ликвидности, что преодолевает изолированность этих функций в традиционном менеджменте.

2. **Модификация аналитического инструментария:** Доказана несостоятельность статических коэффициентов ликвидности в условиях волатильности рынка КР. Обоснована необходимость внедрения модифицированного коэффициента достаточности чистого денежного потока ($K_{дчдп}$), учитывающего динамику иммобилизации капитала в запасах и дебиторской задолженности.

3. **Адаптация к цифровой среде КР:** Разработана методика непрерывного аудита (*Continuous Auditing*) кассовых и расчетных операций, адаптированная под архитектуру современных систем дистанционного банковского обслуживания (ДБО) коммерческих банков Кыргызской Республики.

4.2. Практические предложения автора (Practical Recommendations)

На основе проведенного экономико-математического моделирования автором сформулирован комплекс прикладных рекомендаций для внедрения в корпоративную практику предприятий КР:

1. **Технологическая модернизация учета:** Осуществить сквозную API-интеграцию корпоративных ERP-систем (например, 1С для Кыргызстана) с банковскими интерфейсами. Это позволит обособить транзакции в пути (счет 1140) и отражать движение денежных средств по субсчетам (1111, 1121, 1131) в режиме *real-time* для полного устранения временных лагов.

2. **Внедрение краткосрочного бюджетирования:** Ввести в контур внутреннего аудита инструмент *скользящего платежного календаря* (с шагом в 1 день и горизонтом до 30 дней) с жестким алгоритмом контроля кассовых разрывов: $Ост_{t-1} + Пр_t - От_t \geq 0$

3. **Реструктуризация расчетов с контрагентами:** Использовать предложенную автором математическую модель спонтанного финансирования (система скидок за досрочную оплату расчетов по счетам 1400), альтернативная стоимость отказа от которой для покупателей составляет 37,23% годовых. Это позволит ускорить оборачиваемость капитала и оперативно восстановить абсолютную ликвидность ($K_{ал} \geq 0,2$) без привлечения дорогостоящих коммерческих кредитов. Рассчитаем прогнозный эффект от реализации предложений автора:

- Избыток средств от дебиторов направлен на счета денежных средств (1100):
 $Деб = 14400 \times 0,25 = 3600$ тыс. сомов.

Новый уровень денежных средств: $900 + 3600 = 4500$ тыс. сомов.

Новый уровень дебиторской задолженности: $14400 - 3600 = 10800$ тыс. сомов.

- За счет высвобожденных средств погашена часть кредиторской задолженности (счет 3210) на сумму 2000 тыс. сомов:

- Новый уровень краткосрочных обязательств: $23000 - 2000 = 21000$ тыс. сомов.

Пересчитаем прогнозные коэффициенты для 2025 года

$K_{ал}^{прогноз} = 4500 / 21000 = 0,214$ (Норма $\geq 0,2$);

$K_{бл}^{прогноз} = 4500 + 10800 / 21000 = 0,729$ (Норма $\geq 0,7$)

Обсуждение и заключение. Проведенное исследование доказывает, что интеграция Единого плана счетов КР, механизмов непрерывного внутреннего аудита и потоковых моделей анализа ликвидности позволяет сформировать высокоэффективный контур управления корпоративными финансами. Моделирование, проведенное на условном примере с опорой на концепции отечественной школы бухгалтерского учета и аудита (М. И. Исраилов, Ч. М. Эргешова), подтверждает

практическую ценность разработанных рекомендаций для превентивного антикризисного менеджмента предприятий в Кыргызской Республики.

Библиографический список

1. Закон Кыргызской Республики "Об аудиторской деятельности" от 3 декабря 2021 года № 147 (в ред. от 20.06.2025 г.).
2. Исраилов, М. И. Проблемы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита в условиях рыночной экономики Кыргызской Республики / М. И. Исраилов // Известия ВУЗов Кыргызстана. — 2017. — № 5. — С. 12–16.
3. Эргешова, Ч. М. Методические аспекты анализа оборотного капитала и оценки ликвидности хозяйствующих субъектов / Ч. М. Эргешова // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. — 2021. — № 3. — С. 88–92.
4. Осмоналиев, О. А. О подходах к оценке платежеспособности и ликвидности предприятия / О. А. Осмоналиев // Вестник КРСУ. — 2018. — Т. 18, № 4. — С. 45–48.
5. Рахматов, Т. О. Анализ финансового состояния предприятия как основа эффективного менеджмента / Т. О. Рахматов, З. Ивакова // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. — 2022. — № 2. — С. 112–116.
6. Лукасевич, И. Я. Управление денежными потоками : учебник / И. Я. Лукасевич, П. Е. Жуков. — Москва : ИНФРА-М, 2016. — 184 с.
7. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. — Минск : Новое знание, 2019. — 536 с.
8. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — Москва : Финансы и статистика, 2016. — 560 с.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 364.4

Калицкая В.В. Влияние цифровых технологий на доступность и качество социальных услуг

The impact of digital technologies on the accessibility and quality of social services

Калицкая Виктория Вячеславовна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Kalitskaya Victoria Vyacheslavovna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of the
Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

Аннотация. Распространение цифровых технологий заметно меняет способы взаимодействия населения с организациями социальной сферы, сокращая время получения части услуг и расширяя возможности дистанционного обращения. Цель исследования состоит в определении характера влияния цифровизации на доступность и качество социальных услуг с учетом возникающих ограничений. Методическая основа включает системный, сравнительный и структурно-функциональный анализ. Показано, что цифровые сервисы способны снижать транзакционные издержки получателей, упрощать оформление обращений, повышать скорость обмена информацией и создавать возможности для персонализации обслуживания. Вместе с тем положительный эффект зависит от цифровых компетенций населения, доступности технической инфраструктуры, уровня институционального доверия и качества организации самих процессов. Предложено разграничивать технологическую, организационную, пользовательскую и социальную доступность услуг. Сделан вывод о необходимости сочетания цифровых и традиционных каналов обслуживания и оценки цифровизации по фактическому результату для получателя услуги.

Ключевые слова: социальные услуги, цифровизация, доступность услуг, качество услуг, цифровые сервисы, социальное обслуживание, цифровое неравенство.

Abstract. The spread of digital technologies is significantly changing the way citizens interact with social service organizations by reducing the time required to obtain certain services and expanding opportunities for remote access. The study aims to determine how digitalization affects the accessibility and quality of social services while taking existing constraints into account. The methodology combines systemic, comparative, and structural-functional analysis. The findings show that digital services can reduce transaction costs for users, simplify applications, accelerate information exchange, and create opportunities for more personalized service delivery. However, these effects depend on digital skills, technological infrastructure, institutional trust, and the quality of organizational processes. The study distinguishes technological, organizational, user-oriented, and social dimensions of service accessibility. It concludes that digital and traditional service channels should complement each other and that digitalization should be assessed primarily through actual outcomes for service recipients.

Keywords: social services, digitalization, service accessibility, service quality, digital services, social care, digital inequality.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Цифровизация социальной сферы постепенно меняет само представление о доступности услуг. Возможность подать заявление через интернет или получить часть информации дистанционно сокращает зависимость человека от местоположения учреждения, однако наличие электронного сервиса еще не означает, что пользоваться им одинаково удобно различным категориям населения. Вопрос качества поэтому все чаще связан с тем, насколько цифровой формат соответствует возможностям и ожиданиям конкретного получателя услуги.

Л. А. Видясова рассматривает использование цифровых государственных сервисов в связи с социальным самочувствием населения, показывая, что взаимодействие человека с цифровой системой становится самостоятельным элементом восприятия качества государственного обслуживания [7]. K. Van Kersbergen и G. Tinggaard Svendsen связывают развитие публичной цифровизации с социальным доверием, обращая внимание на институциональную сторону использования технологий [5]. В. В. Романенко и М. А. Бородкин также отмечают значение доверия при цифровизации социальных услуг в российских регионах, поскольку формальная доступность электронных инструментов еще не гарантирует их устойчивого использования населением [10].

Другой аспект проблемы связан с возможностями самих получателей услуг. О. Borodkina и V. Sibirev используют категорию цифрового капитала потребителей социальных услуг, подчеркивая различия в доступе к устройствам, навыкам и возможностям эффективного использования цифровых ресурсов [1]. А. Shriwise рассматривает одновременно преимущества и ограничения цифровизации социальной политики, указывая на необходимость учитывать неодинаковое положение различных групп населения [4]. Н. В. Летова также обращает внимание на теоретические и практические противоречия цифровизации социальных услуг, возникающие при переносе традиционных процедур в электронную среду [8].

Вопрос управления цифровыми преобразованиями исследуют F. Rahmanov, R. Salahov и A. Hashimova, связывающие результативность цифровизации социальных услуг с организацией соответствующих процессов и управленческих решений [3]. Sh. M. Wagan и S. Sidra рассматривают влияние цифровых технологий на производительность и модернизацию сферы услуг, что позволяет оценивать цифровизацию с позиции изменения внутренних процессов организаций [6]. Q. Cai связывает уровень публичных услуг и человеческое развитие с распространением цифровых инструментов, рассматривая цифровизацию в более широком социально-экономическом контексте [2].

В. В. Романенко и А. А. Сулимова показывают значение оценки социальной сферы непосредственно населением, поскольку формальные характеристики системы

обслуживания могут отличаться от пользовательского восприятия ее доступности и качества [9]. Новые возможности для такого анализа открывают цифровые данные. Е. В. Щекотин рассматривает цифровые следы как дополнительный источник информации о качестве жизни и благополучии населения, позволяющий исследовать социальные процессы с использованием ранее недоступных массивов данных [11]. В совокупности данные подходы показывают, что эффект цифровизации социальных услуг следует оценивать одновременно с позиции технологии, организации процессов и возможностей самого пользователя.

Основная часть

Влияние цифровых технологий на социальные услуги наиболее заметно проявляется в изменении пути, который проходит человек от возникновения потребности до получения результата. Ранее обращение во многие социальные учреждения требовало личного посещения, сбора документов, ожидания приема и повторных визитов. Перенос части операций в цифровую среду делает этот путь короче. Заявление можно направить дистанционно, документы передать в электронном виде, информацию о ходе рассмотрения получить через личный кабинет или уведомление.

Такое изменение имеет очевидное значение для доступности услуг. Человеку уже не всегда требуется учитывать режим работы учреждения, тратить время на дорогу и ожидание. Особенно существенным становится данный эффект для людей, которым трудно регулярно посещать организации социальной сферы из-за состояния здоровья, ухода за членами семьи, занятости или удаленности места проживания.

Однако понятие доступности при цифровизации становится сложнее. Наличие сайта или мобильного приложения характеризует только техническую возможность взаимодействия. Реальная доступность определяется тем, способен ли человек найти нужную услугу, понять условия ее получения, пройти идентификацию, заполнить необходимые формы и завершить процедуру без дополнительной помощи.

Поэтому технологическая доступность представляет лишь первый уровень. Она предполагает наличие интернета, устройства и работоспособного цифрового сервиса. Если хотя бы один из этих компонентов отсутствует, дистанционный способ обращения становится недоступным независимо от качества самого социального учреждения.

Второй уровень можно определить как пользовательскую доступность. Интерфейс должен быть понятен людям с различным опытом работы с цифровыми сервисами. Слишком сложная последовательность действий, большое количество обязательных полей, профессиональная терминология или отсутствие понятного объяснения причин отказа увеличивают вероятность того, что пользователь прервет процесс и обратится за помощью лично.

Третий уровень связан с организацией самой услуги. Электронная форма обращения не дает значительного результата, если после ее заполнения начинается длительная внутренняя обработка документов, требуется повторное предоставление уже имеющейся у государства информации или сохраняется необходимость неоднократно посещать учреждение. В подобной ситуации цифровизация затрагивает внешний интерфейс, тогда как внутренний процесс практически не меняется.

Следовательно, влияние технологий на доступность определяется глубиной изменений. На начальном этапе цифровизация обычно означает перевод существующей процедуры в электронный формат. Более зрелый подход предусматривает пересмотр самой процедуры: уменьшение количества документов, межведомственный обмен данными, автоматическое заполнение части информации и сокращение действий, которые должен выполнить получатель.

Качество социальных услуг также приобретает дополнительные характеристики. Скорость оформления важна, однако пользователь оценивает и понятность информации, возможность получить консультацию, предсказуемость сроков и способность системы учитывать особенности конкретной жизненной ситуации. В социальной сфере это особенно существенно, поскольку многие обращения возникают в обстоятельствах, когда человеку сложно самостоятельно разобраться в административной процедуре.

Одним из преимуществ цифровых технологий является возможность уменьшить информационную асимметрию. Пользователь может заранее ознакомиться с условиями получения услуги, перечнем документов, сроками и статусом обращения. Снижается зависимость от того, насколько подробно сотрудник учреждения объяснит порядок действий при личном посещении. Одновременно качество цифровой информации становится самостоятельным фактором обслуживания. Устаревшие инструкции или противоречия между несколькими цифровыми источниками способны увеличить неопределенность вместо ее сокращения.

Цифровые системы создают возможности и для персонализации. При наличии интеграции информационных ресурсов часть услуг может предоставляться на основании уже имеющихся данных. Пользователю можно предлагать информацию, соответствующую его жизненной ситуации, напоминать о возможности получения определенной меры поддержки или автоматически заполнять известные системе сведения. Такая организация сокращает количество действий со стороны человека и уменьшает вероятность ошибок.

Вместе с тем рост цифровой доступности сопровождается риском нового неравенства. Население существенно различается по цифровым навыкам. То, что для одного пользователя занимает несколько минут, для другого становится сложной процедурой. Возраст здесь является важным, но далеко не единственным фактором.

На способность пользоваться цифровыми сервисами влияют образование, профессиональный опыт, материальное положение, состояние здоровья и регулярность взаимодействия с технологиями.

Поэтому цифровизация социальных услуг требует более широкого понимания эффективности. Высокая доля электронных обращений сама по себе еще не характеризует качество системы. Рост данного показателя может быть связан как с удобством цифрового канала, так и с сокращением возможности обратиться другим способом. В первом случае происходит реальное расширение выбора для пользователя, во втором часть населения может оказаться в менее благоприятном положении.

Перед оценкой эффектов цифровизации целесообразно разграничить основные направления, по которым технологии воздействуют на процесс получения социальной услуги. Такой подход позволяет увидеть, что одна и та же технология способна одновременно улучшать отдельные характеристики обслуживания и создавать дополнительные ограничения. Итоговый эффект зависит от организации процесса, подготовленности пользователя и сохранения возможности получить помощь в ситуациях, когда самостоятельное цифровое взаимодействие затруднено.

Таблица 1

Влияние цифровых технологий на доступность и качество социальных услуг

Направление цифровизации	Возможный положительный эффект	Возникающее ограничение	Условие повышения качества
Электронная подача заявлений	Снижение затрат времени и числа личных посещений	Сложность заполнения форм для части пользователей	Понятный интерфейс и возможность получить консультацию
Личный кабинет получателя	Возможность отслеживать статус обращения	Необходимость цифровой идентификации и навыков работы с сервисом	Простая навигация и прозрачность этапов рассмотрения
Межведомственный обмен данными	Сокращение количества документов	Ошибки или несовпадение данных в информационных системах	Актуальность данных и механизм оперативного исправления
Автоматизация принятия типовых решений	Сокращение сроков обработки	Ограниченность учета нестандартных жизненных ситуаций	Возможность участия специалиста при сложных случаях
Дистанционное консультирование	Повышение территориальной доступности	Ограниченность коммуникации в отдельных ситуациях	Сочетание удаленных и очных консультаций

Направление цифровизации	Возможный положительный эффект	Возникающее ограничение	Условие повышения качества
Проактивное информирование	Возможность своевременно сообщать о доступной поддержке	Риск избыточных или ошибочных уведомлений	Использование актуальной информации и понятных критериев
Анализ цифровых данных	Более точное выявление потребностей населения	Вопросы конфиденциальности и корректности интерпретации	Защита данных и профессиональный анализ результатов

Сопоставление показывает, что цифровая технология практически никогда не обладает однозначным социальным эффектом. Автоматизация ускоряет обработку стандартных заявлений, однако сложная жизненная ситуация может требовать профессионального решения специалиста. Дистанционная консультация экономит время, но в отдельных случаях личное взаимодействие остается более содержательным. Межведомственный обмен освобождает человека от сбора документов, однако ошибка в исходных данных способна автоматически распространяться между системами. Поэтому качество цифровизации определяется тем, насколько система позволяет сохранить преимущества автоматизации и одновременно предусматривает понятный способ решения нестандартных ситуаций.

Особого внимания заслуживает институциональное доверие. Получатель социальной услуги передает системе персональные сведения и ожидает, что они будут использованы корректно. Кроме защиты данных значение имеет предсказуемость работы сервиса. Если электронное обращение неоднократно заканчивается технической ошибкой, пользователь вынужден повторять одни и те же действия или не понимает причины принятого решения, доверие к цифровому каналу снижается.

Для социальной сферы это обстоятельство имеет более серьезные последствия, чем для многих коммерческих сервисов. Человек часто не может отказаться от услуги или выбрать другого поставщика. Поэтому цифровая система должна обеспечивать возможность объяснить принятое решение и обратиться к специалисту. Автоматизация типовых операций может высвобождать время сотрудников именно для тех случаев, где требуется содержательная работа с человеком.

Меняется также подход к оценке потребностей населения. Цифровая среда оставляет значительные объемы данных о частоте обращений, типичных затруднениях, повторных запросах и времени прохождения отдельных этапов. Анализ таких данных способен показать проблемы, которые трудно обнаружить при использовании только традиционной отчетности. Например, формально услуга может предоставляться в

установленный срок, тогда как пользователь неоднократно возвращается к одному и тому же этапу заполнения формы или вынужден обращаться в службу поддержки.

Одновременно цифровые данные требуют осторожной интерпретации. Низкая активность определенной группы населения в электронном сервисе не обязательно означает отсутствие потребности. Причиной может быть как раз недостаточная цифровая доступность. Если выводы делаются только на основании поведения активных пользователей, существует риск недооценки запросов тех групп, которые хуже представлены в цифровой среде.

По этой причине перспективным представляется принцип многоканальности. Пользователь должен иметь возможность начать обращение цифровым способом, получить консультацию по телефону или очно и при необходимости продолжить процесс через другой канал без повторения уже выполненных действий. Такая организация воспринимает цифровизацию как расширение способов взаимодействия, а не как обязательный переход населения к единственной форме обслуживания.

В конечном счете цифровые технологии меняют и критерии качества социальных услуг. Наряду с доступностью учреждения важными становятся удобство цифрового пути, количество действий пользователя, понятность решения, возможность исправить ошибку и доступность помощи специалиста. Именно эти характеристики позволяют судить о том, действительно ли технологическое обновление облегчило получение услуги для населения.

Заключение

Влияние цифровых технологий на социальные услуги нельзя свести к увеличению количества электронных сервисов. Существенным становится то, насколько меняется сам процесс взаимодействия человека с системой социальной поддержки. Технологии способны сократить время обращения, уменьшить объем предоставляемых документов и сделать получение информации более удобным. Их практический эффект при этом зависит от устройства всей процедуры.

Цифровая доступность складывается из нескольких компонентов. Помимо технической возможности воспользоваться сервисом значение имеют понятность интерфейса, цифровые компетенции человека, организационная согласованность процессов и возможность получить помощь при возникновении затруднений. Игнорирование одного из этих компонентов способно привести к ситуации, когда формально доступная услуга фактически становится сложнее для определенной части населения.

Качество цифровизации целесообразно оценивать с позиции пользователя. Значимыми показателями становятся время прохождения процедуры, количество

необходимых действий, число повторных обращений, понятность информации и возможность решить нестандартную ситуацию. Доля электронных заявлений отражает распространенность канала, однако недостаточна для оценки социального результата.

Особую роль приобретает сохранение различных способов взаимодействия. Полный отказ от традиционных каналов способен усилить положение групп с низким цифровым капиталом. Более устойчивой представляется модель, в которой электронные сервисы, дистанционное консультирование и очное обслуживание образуют связанную систему.

Дальнейшее развитие социальных услуг связано поэтому с переходом от простой оцифровки существующих процедур к их содержательному пересмотру. Цифровая технология приносит наибольший эффект тогда, когда сокращает лишние действия со стороны человека, делает процесс прозрачнее и позволяет сотрудникам социальной сферы уделять больше внимания сложным ситуациям. При таком подходе цифровизация становится инструментом повышения доступности и качества, а не самостоятельным показателем модернизации социальной сферы.

Библиографический список

1. Borodkina, O. The Digital Capital of Social Services Consumers: Factors of Influence and the Need for Investment / O. Borodkina, V. Sibirev // Журнал исследований социальной политики. – 2021. – Vol. 19, No. 1. – P. 129-142. – DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-129-142. – EDN HGKLOO.
2. Cai, Q. Public service level and human development in the context of digitalization / Q. Cai // Journal of Social and Economic Development. – 2023. – DOI 10.1007/s40847-023-00293-6. – EDN VKSGPL.
3. Rahmanov, F. Management of Digitisation Processes in the Field of Social Services / F. Rahmanov, R. Salahov, A. Hashimova // Marketing and Management of Innovations. – 2023. – Vol. 14, No. 2. – P. 174-184. – DOI 10.21272/mmi.2023.2-16. – EDN MEQPFJ.
4. Shriwise, A. Global Social Policy Digest 22.3: The pros and cons of digitalization / A. Shriwise // Global Social Policy. – 2022. – Vol. 22, No. 3. – P. 604-630. – DOI 10.1177/14680181221120872. – EDN VGGYNM.
5. Van Kersbergen, K. Social trust and public digitalization / K. Van Kersbergen, G. Tinggaard Svendsen // AI & Society. – 2022. – DOI 10.1007/s00146-022-01570-4. – EDN MRVZRS.
6. Wagan, Sh. M. Digital Technology's Impact on Service Sector Productivity and Modernization / Sh. M. Wagan, S. Sidra // Russian Journal of Regional Studies. – 2025. – Vol.

33, No. 3(132). – P. 386-405. – DOI 10.15507/2413-1407.129.033.202503.386-405. – EDN FMSHTZ.

7. Видясова, Л. А. Использование цифровых государственных сервисов как фактор социального самочувствия населения / Л. А. Видясова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 84-99. – DOI 10.21638/spbu12.2024.106. – EDN FBFJFO.

8. Летова, Н. В. Цифровизация социальных услуг: проблемы теории и практики / Н. В. Летова // Российское правосудие. – 2025. – № 12. – С. 34-40. – DOI 10.37399/issn2072-909X.2025.12.34-40. – EDN XYGUBG.

9. Романенко, В. В. Отношение жителей Санкт-Петербурга к сфере социального обслуживания населения / В. В. Романенко, А. А. Сулимова // Журнал исследований социальной политики. – 2023. – Т. 21, № 3. – С. 433-448. – DOI 10.17323/727-0634-2023-21-3-433-448. – EDN GYKHJN.

10. Романенко, В. В. Развитие системы социальных услуг в российских регионах: проблемы цифровизации и институционального доверия / В. В. Романенко, М. А. Бородкин // Журнал институциональных исследований. – 2024. – Т. 16, № 1. – С. 38-54. – DOI 10.17835/2076-6297.2024.16.1.038-054. – EDN GCVIKL.

11. Щекотин, Е. В. Цифровые следы как новый источник данных о качестве жизни и благополучии: обзор современных тенденций / Е. В. Щекотин // Вестник Томского государственного университета. – 2021. – № 467. – С. 170-181. – DOI 10.17223/15617793/467/21. – EDN JPNJIY.

УДК 351

Островецкая Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления на основе технологий искусственного интеллекта

Digital Transformation of Public Administration Based on Artificial Intelligence Technologies

Островецкая Юлия Анатольевна

кандидат юридических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления,
Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия

Ostrovetskaya Yulia A.

Candidate of Sciences in Law, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления, результаты и риски цифровой трансформации государственного управления Российской Федерации, осуществляемой с применением технологий искусственного интеллекта. Цель исследования состоит в оценке уровня внедрения искусственного интеллекта органами публичной власти, определении перспективных сфер его использования и систематизации сопутствующих угроз. На основании официальной статистики и научных публикаций проанализирована технологическая готовность федеральных, региональных и муниципальных органов власти к внедрению данной технологии. Установлено, что наиболее востребованными направлениями применения искусственного интеллекта являются обработка текстовых данных, компьютерное зрение, автоматизация документооборота, анализ обращений граждан, геопространственная аналитика и поддержка управленческих решений. Выделены риски масштабирования алгоритмических ошибок, нарушения конфиденциальности, кибератак, создания недостоверного контента, размывания ответственности и подмены общественно значимых целей формальными показателями. Обоснована необходимость риск-ориентированного регулирования, независимого аудита алгоритмов, повышения качества государственных данных и сохранения контроля человека над юридически значимыми решениями.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, государственное управление, управленческие решения, цифровая зрелость, информационная безопасность.

Abstract. The article examines the principal areas, outcomes, and risks associated with the digital transformation of public administration in the Russian Federation through the application of artificial intelligence technologies. The study aims to assess the extent to which artificial intelligence has been adopted by public authorities, identify promising areas of its application, and systematize the associated risks. Drawing on official statistics and academic publications, the study analyses the technological readiness of federal, regional, and municipal authorities to implement AI technologies. The findings indicate that the most widely used applications include text data processing, computer vision, document workflow automation, the analysis of citizens' enquiries, geospatial analytics, and decision support. The study identifies risks related to the large-scale propagation of algorithmic errors, breaches of confidentiality, cyberattacks, the generation of unreliable content, the diffusion of responsibility, and the substitution of socially significant objectives with formal performance indicators. The need for risk-based regulation, independent audits of algorithms, improved quality of government data, and continued human oversight of legally significant decisions is substantiated.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, public administration, managerial decision-making, digital maturity, information security.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Цифровая трансформация государственного управления относится к стратегическим приоритетам развития Российской Федерации. Ее содержание не ограничивается заменой бумажного документооборота электронным, она предполагает изменение способов подготовки управленческих решений, предоставления государственных услуг и организации взаимодействия органов власти с гражданами.

Технологии искусственного интеллекта позволяют классифицировать значительные объемы информации, выявлять отклонения и закономерности, прогнозировать события и формировать рекомендации. Благодаря этому искусственный интеллект становится одним из инструментов модернизации административных процессов, повышения качества государственных услуг и совершенствования управленческой деятельности. Вместе с тем его внедрение сопровождается новыми угрозами - от киберпреступлений с использованием синтетического контента до недостаточной готовности государственных органов к выявлению и предотвращению технологических рисков.

Цель исследования заключается в определении современного уровня применения искусственного интеллекта в системе государственного управления, выявлении основных направлений его использования, а также оценке связанных с ним ограничений и угроз. В работе применяются методы сравнительного анализа, обобщения статистических данных и систематизации научных подходов.

Перспективы развития государственного управления до 2030 г. связаны с переходом от отдельных пилотных проектов к единой архитектуре доверенного искусственного интеллекта. Обновленная Национальная стратегия развития искусственного интеллекта закрепляет требования безопасности, объективности, недискриминации и защиты прав человека [1]. Реализация данных принципов предполагает формирование реестра государственных алгоритмов, документирование происхождения и качества используемых данных, проведение независимой проверки моделей, протоколирование автоматизированных операций и сохранение возможности пересмотра результата человеком. Эффективность внедрения следует оценивать не по количеству информационных систем, а по сокращению сроков предоставления услуг, административных расходов, ошибок и обоснованных жалоб граждан.

Результаты и обсуждение

По данным Национального центра развития искусственного интеллекта средний уровень внедрения искусственного интеллекта в органах исполнительной власти субъектов РФ составляет 13,4%, в муниципальных образованиях — 6,3%. В федеральных органах исполнительной власти лишь 20% ведомств обладают

инфраструктурой для развития и использования искусственного интеллекта во всех административных процессах, еще 18% ведомств отметили наличие инфраструктуры для развития и использования данной технологии в большинстве процессов, а у 40% ведомств инфраструктура вообще отсутствует [2]. Приведенные показатели свидетельствуют о существенной дифференциации технологической готовности между уровнями публичного управления.

Рассмотрим на рисунке 1 использование технологии искусственного интеллекта в государственном управлении на 2024 год (в процентах).



Рис. 1. Использование технологии искусственного интеллекта в государственном управлении [3]

Данные показатели на рисунке свидетельствуют о множественном внедрении технологии искусственного интеллекта, когда органы власти осваивают несколько технологических линий одновременно, а не последовательно. Следует отметить, что из всех направлений доминирует обработка текста (40,9 %), так как административная деятельность изначально предполагает делопроизводство, нормотворчество, обращения граждан, поэтому это позволяет говорить о переходе от простой оцифровки документов к семантической автоматизации: извлечению смысла, классификации обращений, автоматическому реферированию и генерации ответов через чат-ботов и виртуальных помощников. На втором месте по использованию находятся технологии компьютерного зрения (37,4 %), применяемые в сферах безопасности, ЖКХ, транспорта и распознавания документов, что способствует переходу от реактивного реагирования

к превентивному наблюдению. Менее всего используется технология при интеллектуальной поддержке принятия решений и повышения ее эффективности.

Практическое использование технологии искусственного интеллекта в государственном управлении охватывает несколько групп задач. При работе с обращениями граждан алгоритмы распознают и классифицируют текст, выявляют массовые или повторяющиеся проблемы, направляют сообщения ответственным органам и помогают подготавливать проекты ответов. В электронном документообороте они применяются для поиска правовых норм и противоречий, сопоставления редакций документов, извлечения реквизитов, составления кратких резюме и проектов служебных материалов.

Геопространственная аналитика позволяет использовать спутниковые снимки и ведомственные данные для обнаружения изменений в землепользовании, оценки состояния объектов, а также выявления экологических и инфраструктурных рисков. Интеллектуальные системы поддержки решений могут прогнозировать потребность в социальной, транспортной и медицинской инфраструктуре, определять приоритетность объектов контроля, выявлять аномалии в государственных закупках и бюджетных операциях. При этом юридически значимое решение должно утверждаться уполномоченным должностным лицом.

В сфере государственных услуг алгоритмы способны определять наступление жизненной ситуации, информировать гражданина о положенных мерах поддержки и предварительно заполнять заявления. Это создает условия для перехода от реактивной модели, при которой государственный орган начинает действовать после обращения заявителя, к проактивному обслуживанию, предполагающему предложение услуги после наступления юридически значимого события.

Применение технологии искусственного интеллекта может повысить скорость и обоснованность государственных решений, однако последствия технологических ошибок в публичном секторе особенно существенны. Некорректная работа коммерческой модели обычно затрагивает ограниченный круг клиентов, тогда как ошибка государственной системы способна повлиять на реализацию прав значительного числа граждан, назначение социальных выплат, проведение контрольных мероприятий и распределение бюджетных средств.

Основные риски применения искусственного интеллекта в государственном управлении могут быть систематизированы следующим образом.

1. Масштабирование ошибок. Государственный служащий может допустить ошибку при рассмотрении отдельного дела, тогда как некорректно настроенный алгоритм способен одинаково неверно обработать тысячи заявлений. Причинами могут стать неполнота исходных сведений, ошибки разметки данных, программные дефекты

или изменение внешних условий. Модель, обученная на материалах определенного периода или региона, не всегда обеспечивает сопоставимую точность в иной территориальной и социально-экономической среде. Поэтому качество алгоритма необходимо контролировать как до его ввода в эксплуатацию, так и на протяжении всего периода использования.

2. Нарушение конфиденциальности. Разработка и обучение моделей требуют значительных информационных массивов, которые могут содержать сведения о доходах, состоянии здоровья, трудовой деятельности, имуществе и получении социальной поддержки. Объединение данных различных ведомств повышает аналитические возможности системы, но одновременно увеличивает последствия возможной утечки и риск несанкционированного профилирования граждан. Даже обезличенная информация при сопоставлении нескольких наборов данных в отдельных случаях позволяет повторно установить личность человека. В связи с этим обработка информации должна соответствовать Федеральному закону № 152-ФЗ «О персональных данных», а доступ к ней необходимо ограничивать объемом, требующимся для исполнения конкретной государственной функции.

3. Угрозы кибербезопасности и внешнее воздействие. Интеллектуальные системы становятся дополнительными объектами компьютерных атак. Злоумышленники могут подменять обучающие данные, направлять специально сформированные запросы, получать конфиденциальную информацию или провоцировать модель на выдачу ошибочного результата. Наиболее опасны подобные действия в системах, связанных с критической информационной инфраструктурой, государственными финансами и социальной поддержкой. Дополнительным фактором риска выступает зависимость от внешних программных компонентов, порядок обновления и функционирования которых не контролируется государственным органом.

В 2025 году МВД России зафиксировало 663 тысячи киберпреступлений, это на 12% меньше, чем годом ранее. Число жертв кибермошенников уменьшилось в прошлом году на 5,5%, до 534,5 тысяч человек. Сумма зарегистрированного материального ущерба снизилась с 205 млрд руб. до 189,5 млрд рублей [4]. Несмотря на положительную динамику, абсолютные значения свидетельствуют о сохранении значительного уровня угроз.

4. Формирование недостоверного контента. Генеративные языковые модели могут создавать убедительные по форме, но фактически неверные тексты, ссылки и правовые конструкции. Использование подобных материалов без дополнительной проверки способно привести к ошибкам в служебных записках, ответах на обращения и проектах нормативных правовых актов. Генеративный искусственный интеллект

следует рассматривать как вспомогательный инструмент, а не как самостоятельный источник юридически значимых выводов. Подготовленные с его помощью документы должны проходить содержательную и правовую экспертизу.

5. Размывание ответственности. При разработке и эксплуатации системы одновременно участвуют поставщик технологии, обладатель данных, оператор и государственный орган. Такая структура может затруднить определение лица, ответственного за неблагоприятный результат. Кроме того, возникает риск предвзятости автоматизации, при которой служащий доверяет машинной рекомендации даже при наличии признаков ее ошибочности. Формальное право изменить предложенный системой результат не обеспечивает полноценного контроля, если сотрудник не понимает принципов работы модели либо избегает отклонения от ее выводов. Поэтому ответственность за окончательное решение должна сохраняться за соответствующим государственным органом и конкретным должностным лицом.

А.А. Ефремов отмечает, что переход к модели «умного» государства ограничивается действием правовых норм, которые первоначально не были рассчитаны на принятие юридически значимых решений посредством автоматизированной обработки данных [5]. Другие исследователи подчеркивают необходимость обеспечения качества информации, участия отраслевых экспертов, соблюдения этических требований и комплексной защиты интеллектуальных систем [6].

6. Подмена общественных целей формальными показателями. Алгоритм оптимизирует тот критерий, который установлен разработчиком или заказчиком. Если эффективность органа власти определяется преимущественно скоростью закрытия обращений, система может способствовать их формальному завершению без фактического разрешения проблем граждан. При оценке жизненной ситуации по ограниченному набору сведений также могут быть проигнорированы обстоятельства, которые не представлены в государственных реестрах. В результате формальные показатели улучшаются, тогда как содержательное качество управления остается неизменным или снижается.

Снижение перечисленных рисков предполагает применение риск-ориентированного подхода. До запуска системы необходимо оценить возможный вред, определить категории лиц, на которых может повлиять ее работа, и установить допустимую степень автоматизации. Для решений высокого риска требуются независимый аудит, проверка моделей на дискриминационные эффекты, защита данных, журналирование операций и регулярный мониторинг точности. Гражданина следует информировать об использовании технологии искусственного интеллекта, знакомить с основаниями принятого решения и обеспечивать возможность его пересмотра человеком. Таким образом, центральным принципом цифровой

трансформации должно быть не максимальное вытеснение государственного служащего, а контролируемое расширение его аналитических возможностей при сохранении ответственности государства.

Одной из национальных целей Российской Федерации является достижение к 2030 г. цифровой зрелости государственного и муниципального управления, предусматривающей автоматизацию большей части транзакций и принятие решений на основе данных с применением машинного обучения и искусственного интеллекта [7]. Достижение этой цели требует совместимости государственных информационных систем, единых требований к данным, развития компетенций служащих и сохранения традиционных каналов обслуживания для граждан, не обладающих достаточными цифровыми навыками.

Заключение

Результаты исследования показывают, что искусственный интеллект может повысить оперативность, обоснованность и адресность государственного управления. Наиболее востребованными направлениями его применения выступают анализ текстовой информации, обработка обращений граждан, автоматизация документооборота, компьютерное зрение и геопространственная аналитика. Вместе с тем уровень внедрения технологии остается неоднородным, особенно на муниципальном уровне, а значительная часть государственных органов пока не обладает необходимой инфраструктурой.

Масштабное использование технологии искусственного интеллекта сопряжено с рисками автоматического воспроизведения ошибок, нарушения конфиденциальности, внешнего вмешательства, формирования недостоверных сведений, размывания ответственности и ориентации на формальные показатели. Вследствие этого интеллектуальные системы не должны самостоятельно принимать решения, непосредственно затрагивающие права и законные интересы граждан.

Устойчивый эффект цифровой трансформации возможен в рамках модели, при которой человек принимает окончательное решение, а алгоритм выполняет аналитическую и вспомогательную функции. Сочетание современной инфраструктуры, качественных данных, профессиональных компетенций, правовых гарантий и общественного контроля позволит использовать искусственный интеллект как средство создания публичной ценности, а не как самоцель технологической модернизации.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/?ysclid=mtu0ssvj2i504682242 (дата обращения: 09.09.2026).
2. Индекс интеллектуальной зрелости отраслей экономики, секторов социальной сферы и системы государственного управления Российской Федерации. Аналитический доклад. URL: <https://letai.be/media/wp-content/uploads/2024/03/2023-indeks-intellektualnoj-zrelosti-otraslej-ekonomiki-sektorov-soczialnoj-sfery-i-sistemy-gosudarstvennogo-upravleniya-rossijskoj-federaczii-nczrii-pri-pravitelstve-rf.pdf> (дата обращения: 09.09.2026).
3. Индикаторы цифровой экономики. Статистический сборник. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1122445658.pdf> (дата обращения: 09.09.2026).
4. МВД: число киберпреступлений в России снизилось на 12% в 2025 году. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8442339> (дата обращения: 09.09.2026).
5. Ефремов А.А. К формированию механизма выявления и устранения системных правовых ограничений цифровизации государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 4. С. 59–83.
6. Гончарова И. В., Гончаров Д. И. Искусственный интеллект в системе государственного управления: алгоритм применения // А-фактор: научные исследования и разработки. 2024. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-sisteme-gosudarstvennogo-upravleniya-algoritm-primeneniya/viewe> (дата обращения: 09.09.2026).
7. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/?ysclid=mtvb9sumb2751812077 (дата обращения: 10.09.2026).

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 622:332.14:352.075

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Ломакина Н.Е., Шаров П.Е. **Соглашения о социально-экономическом партнерстве** **недропользователей с муниципалитетами: типология** **обязательств и оценка эффективности**

Socio-economic partnership agreements between subsoil users and municipalities: typology
of obligations and performance assessment

Арно Вероника Владимировна

Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Колесниченко Ева Павловна,

Студентка 4 курса
направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Ломакина Наталья Евгеньевна,

Старший преподаватель кафедры ГиГД
ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Шаров Павел Егорович,

Студент 4 курса
Политехнический институт
ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»
Arno Veronika Vladimirovna

Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan

Kolesnichenko Eva Pavlovna

Undergraduate Student

Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow

Lomakina Natalia Evgenievna,

Senior Lecturer of the Department of Hygiene and Public Health,

Senior Lecturer of the Department of ETS,

North-Eastern Federal University, Magadan.

Sharov Pavel Egorovich,

Undergraduate Student

of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan

Аннотация. Цель работы – систематизировать обязательства, принимаемые недропользователями по соглашениям о социально-экономическом партнерстве с муниципальными образованиями, и предложить методику оценки результативности таких соглашений, пригодную для применения органами местного самоуправления и контрольно-счетными органами. Используются нормативно-правовой анализ, контент-анализ действующих соглашений недропользователей Магаданской области и Чукотского автономного округа, а также расчетный метод

с построением системы удельных показателей и интегрального индекса эффективности. Предложена типология обязательств из шести групп, различающихся формой закрепления и горизонтом эффекта, и пять расчетных показателей: удельный объем обязательств на жителя, отношение к собственным доходам местного бюджета, коэффициент исполнения, доля капиталобразующих обязательств и интегральный индекс. Расчеты выполнены для трех типов горнопромышленных муниципалитетов с суммарным населением 11,8 тыс. человек и совокупным объемом обязательств 166,5 млн руб. в год: удельный объем составляет от 4,6 до 20,8 тыс. руб. на жителя, а отношение к собственным доходам бюджета – от 7,7 до 32,9 %. Показано, что при сопоставимых суммах эффективность соглашений различается в 1,4 раза и определяется не объемом финансирования, а долей капиталобразующих обязательств и участием жителей в выборе объектов.

Ключевые слова: недропользование, соглашение о социально-экономическом сотрудничестве, муниципальное образование, социальная лицензия на деятельность, типология обязательств, оценка эффективности, местный бюджет, Магаданская область.

Abstract. The paper systematises the obligations undertaken by subsoil users under socio-economic partnership agreements with municipalities and proposes a performance assessment methodology applicable by local self-government and municipal audit bodies. Legal analysis, content analysis of current agreements of mining companies in the Magadan Region and Chukotka Autonomous Okrug, and a calculation method with a system of specific indicators and an integral efficiency index were applied. A typology of six groups of obligations differing in the form of fixation and the horizon of effect is proposed, together with five indicators: specific volume of obligations per resident, ratio to own municipal budget revenues, fulfilment ratio, share of capital-forming obligations and the integral index. Calculations were made for three types of mining municipalities with a total population of 11.8 thousand people and total obligations of 166.5 million roubles per year: the specific volume ranges from 4.6 to 20.8 thousand roubles per resident and the ratio to own budget revenues from 7.7 to 32.9 %. With comparable amounts the efficiency of agreements differs by a factor of 1.4 and depends not on the funding volume but on the share of capital-forming obligations and on residents' participation in selecting the facilities.

Keywords: subsoil use, socio-economic cooperation agreement, municipality, social licence to operate, typology of obligations, performance assessment, local budget, Magadan Region.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Горнодобывающая деятельность формирует основную часть валового регионального продукта северо-восточных территорий страны, однако распределение возникающих доходов между уровнями бюджетной системы устроено так, что муниципальное образование, принимающее на себя экологическую нагрузку и социальные обязательства перед работниками, почти не участвует в ресурсной ренте. Налог на добычу полезных ископаемых зачисляется в федеральный и региональный бюджеты, а собственные доходы поселений формируются главным образом за счет налога на доходы физических лиц. В этих условиях соглашение о социально-экономическом сотрудничестве между недропользователем и муниципалитетом становится основным практическим механизмом возврата части эффекта от добычи на территорию присутствия.

Федеральное законодательство прямо не обязывает недропользователя заключать такое соглашение: перечень условий лицензии на пользование недрами включает условия выполнения установленных требований по охране недр и

окружающей среды, условия платежей и условия, предусмотренные условиями аукциона, но не содержит универсальной нормы о социальных обязательствах перед местным сообществом [5]. Пробел восполняется на региональном уровне. Наиболее развитая модель сформирована в Республике Саха (Якутия), где законом об ответственном недропользовании введено понятие соглашения о сотрудничестве в сфере социально-экономического развития, заключаемого между недропользователем, органами государственной власти, органами местного самоуправления, общинами коренных малочисленных народов Севера и гражданами, а его предметом названы развитие инфраструктуры территории, создание рабочих мест, обучение, профессиональная подготовка и трудоустройство постоянно проживающих граждан, участие в благотворительных и социальных проектах [6]; порядок заключения и примерное соглашение утверждены отдельным постановлением правительства республики [7].

В международной практике аналогичный инструмент оформлен как соглашение о развитии сообщества (community development agreement), рассматриваемое как механизм справедливого и устойчивого распределения выгод от добычи, для которого разработаны модельные регламенты и типовые условия [2, 3]. Теоретической рамкой оценки выступает концепция социальной лицензии на деятельность, в которой соглашение является формализованным выражением доверия между компанией и сообществом и одновременно инструментом муниципального развития [1, 4].

Цель работы — предложить типологию обязательств, включаемых в соглашения недропользователей с муниципальными образованиями, и методику количественной оценки их эффективности, применимую при подготовке, мониторинге и муниципальном аудите таких соглашений.

Материалы и методы

Эмпирическая база

Рассмотрена практика соглашений золотодобывающих компаний на Северо-Востоке России. Компания «Полиметалл» имеет соглашения о социально-экономическом сотрудничестве со всеми тремя муниципальными образованиями Магаданской области, где расположены ее производственные мощности: с Омсукчанским районом соглашение действует с 2006 года (380 млн руб. за период), с Северо-Эвенским — с 2008 года (151 млн руб., ежегодная помощь 21,5 млн руб., в том числе около 2 млн руб. в год на поддержку коренных малочисленных народов Севера), со Среднеканским — более 72,5 млн руб.; совокупные вложения в территории присутствия с 2006 года составили почти 600 млн руб. [8]. На Чукотке трехлетнее соглашение с городским округом Певек предусматривало программу инвестирования 20 млн руб. на год при общем объеме поддержки более 177 млн руб. за пять лет [9].

Соглашение холдинга «Сусуманзолото» с Магаданской областью предусматривает направление 500 млн руб. в течение четырех лет на капитальный ремонт жилого фонда, новое строительство, благоустройство и реконструкцию объектов социально-бюджетной сферы Сусуманского округа [10]. С 2020 года реализуется совместная программа правительства региона и «Полиметалла», перешедшая в формат «500/500» — ежегодное направление компанией 500 млн руб. в течение пяти лет на модернизацию теплоснабжения, жилищно-коммунальное хозяйство и благоустройство [11].

Демографическая база расчета принята по данным о численности населения муниципальных образований Магаданской области на 1 января 2025 года: Северо-Эвенский муниципальный округ — 1 475 человек, Омсукчанский — 4 325, Среднеканский — 2 148, Сусуманский — 6 022 человека при общей численности населения области 134 544 человека [12].

Типология обязательств

Обязательства, встречающиеся в текстах соглашений, сгруппированы по двум основаниям: форме закрепления (лицензионное условие, соглашение с адресным перечнем, ежегодная программа, разовое обращение) и горизонту сохранения эффекта после завершения финансирования. Полученная типология приведена в таблице 1.

Таблица 1

Типология обязательств недропользователя по соглашениям с муниципалитетами

Группа обязательств	Типичное содержание	Форма закрепления	Горизонт эффекта
Инфраструктурные	Ремонт дорог, сетей тепло- и водоснабжения, жилого фонда, проектные работы	Соглашение с адресным перечнем объектов	Долгосрочный
Объекты социальной сферы	Школы, детские сады, спорт, культура, благоустройство	Ежегодная программа мероприятий	Среднесрочный
Кадровые	Целевое обучение, приоритетный найм местных жителей, практика студентов	Лицензионные условия и соглашение	Долгосрочный
Поддержка коренных народов	Оленеводство, промыслы, транспорт, адресные компенсации	Отдельный раздел соглашения, договоры с общинами	Долгосрочный
Экологические сверх нормативных	Рекультивация вне лицензионных обязательств, вывоз накопленных отходов, мониторинг	Соглашение, экологическая программа	Среднесрочный
Разовые и благотворительные	Праздники, подарки, помощь при чрезвычайных ситуациях, спонсорство	Письма-обращения, разовые договоры	Краткосрочный

Примечание: к капиталобразующим отнесены первая, третья и четвертая группы, создающие активы или человеческий капитал, сохраняющие эффект после прекращения финансирования.

Расчетная методика

Общий объем обязательств соглашения определяли суммированием по выделенным группам:

$$V = \sum V_i \quad (1)$$

где V — годовой объем обязательств недропользователя, млн руб./год; V_i — объем обязательств i -й группы типологии, млн руб./год.

Удельный объем обязательств, характеризующий значимость соглашения для населения территории, рассчитывали на одного жителя:

$$b = V / N \quad (2)$$

где b — удельный объем обязательств, тыс. руб./чел.; N — численность постоянного населения муниципального образования, чел.

Бюджетную значимость соглашения оценивали отношением обязательств к собственным (налоговым и неналоговым) доходам местного бюджета:

$$d = V / D \cdot 100 \% \quad (3)$$

где d — бюджетная значимость соглашения, %; D — собственные доходы бюджета муниципального образования, млн руб./год.

Результативность исполнения и устойчивость эффекта характеризовали двумя коэффициентами:

$$k_{\text{исп}} = V_{\text{ф}} / V_{\text{п}}; s = V_{\text{кап}} / V \quad (4)$$

где $k_{\text{исп}}$ — коэффициент исполнения обязательств, доли ед.; $V_{\text{ф}}$ и $V_{\text{п}}$ — фактически профинансированный и запланированный соглашением объем, млн руб.; s — доля капиталообразующих обязательств, доли ед.; $V_{\text{кап}}$ — объем обязательств первой, третьей и четвертой групп типологии, млн руб.

Интегральную оценку эффективности соглашения выполняли сверткой нормированных частных показателей:

$$E = \sum w_j \cdot e_j \quad (5)$$

где E — интегральный индекс эффективности соглашения, доли ед.; w_j — вес j -го критерия ($\sum w_j = 1$); e_j — нормированная оценка критерия в диапазоне от 0 до 1. Нормирование финансовой значимости выполняли по эталонному уровню 20 тыс. руб. на жителя, соответствующему верхней границе наблюдаемой практики.

Прирост эффекта на единицу вложенных средств, используемый при сравнении альтернативных программ, определяли как отношение приращения целевого социального показателя к объему обязательств:

$$\eta = \Delta \Pi / V \quad (6)$$

где η — удельная результативность, ед. показателя на 1 млн руб.; $\Delta \Pi$ — приращение целевого показателя (протяженность отремонтированных сетей,

количество расселенных квартир, число обученных жителей) за период действия соглашения.

Результаты

Расчет выполнен для трех типов горнопромышленных муниципалитетов, прототипами которых приняты муниципальные округа Магаданской области: МО-1 — малый округ с одним крупным рудным предприятием и высокой долей коренного населения; МО-2 — округ с многолетним соглашением и умеренным ежегодным финансированием; МО-3 — округ россыпной золотодобычи, где действует масштабная программа развития инфраструктуры. Результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели соглашений по типам горнопромышленных муниципалитетов

Показатель	МО-1	МО-2	МО-3	Итого
Численность населения N, чел.	1 475	4 325	6 022	11 822
Объем обязательств V, млн руб./год	21,5	20,0	125,0	166,5
Удельный объем b, тыс. руб./чел.	14,6	4,6	20,8	14,1
Собственные доходы бюджета D, млн руб.	90	260	380	730
Бюджетная значимость d, %	23,9	7,7	32,9	22,8
Доля капиталобразующих s, д. ед.	0,35	0,55	0,80	0,71
Коэффициент исполнения кисп, д. ед.	0,92	0,86	0,78	0,81
Интегральный индекс E, д. ед.	0,68	0,54	0,76	—

Примечание: значения N приняты по данным о численности населения муниципальных образований на 1 января 2025 года [12]; V — по опубликованным параметрам действующих соглашений [8, 10]; D, кисп и структура обязательств — укрупненные оценки, подлежащие уточнению по данным отчетов об исполнении бюджетов и отчетов сторон соглашений.

Различие удельных показателей достигает 4,5 раза: от 4,6 тыс. руб. на жителя в МО-2 до 20,8 тыс. руб. в МО-3. При этом абсолютный объем обязательств не определяет их значимость для территории: соглашение МО-1 с суммой 21,5 млн руб. в год обеспечивает удельный показатель втрое выше, чем сопоставимое по сумме соглашение МО-2, поскольку население первого округа меньше в 2,9 раза. Для малочисленных северных округов это означает, что относительно небольшие для компании суммы формируют существенную часть ресурсов территории: отношение обязательств к собственным доходам бюджета составляет 23,9 % в МО-1 и 32,9 % в МО-3, то есть соглашение фактически выступает вторым бюджетом развития.

Значения интегрального индекса, рассчитанные по формуле (5) с весами таблицы 3, составили 0,68; 0,54 и 0,76 доли ед. Максимальное значение получено для МО-3 за счет высокой доли капиталобразующих обязательств (0,80) и наибольшего удельного объема, минимальное — для МО-2, где преобладают ежегодные программы текущего

характера и разовая благотворительность. Разрыв между крайними значениями составляет 1,4 раза при разнице в объеме финансирования более чем в шесть раз, что подтверждает: результативность соглашения определяется прежде всего его структурой, а не суммой.

Система критериев и весов, использованная при расчете интегрального индекса, приведена в таблице 3.

Таблица 3

Критерии оценки эффективности соглашения и их веса

Критерий	Вес w_j	Способ измерения	Источник данных
Результативность исполнения	0,25	Коэффициент ксп по формуле (4)	Отчеты сторон соглашения, акты выполненных работ
Финансовая значимость	0,20	Показатели b и d по формулам (2) и (3)	Соглашение, отчет об исполнении местного бюджета
Устойчивость эффекта	0,20	Доля капиталообразующих обязательств s	Адресный перечень объектов соглашения
Участие сообщества	0,20	Доля объектов, отобранных с участием жителей	Протоколы публичных слушаний, опросы населения
Прозрачность и отчетность	0,15	Наличие публичного годового отчета и адресного перечня	Официальные сайты компании и администрации

Примечание: значение E ниже 0,50 соответствует формальному партнерству, 0,50–0,75 — функциональному, свыше 0,75 — стратегическому, при котором соглашение интегрировано в документы стратегического планирования муниципального образования.

Обсуждение

Первый результат работы состоит в разграничении обязательств по горизонту эффекта. Практика показывает устойчивое смещение в сторону легко исполнимых разовых форм — подарков, праздничных мероприятий, помощи при чрезвычайных ситуациях, а также точечного приобретения оборудования [8, 9]. Такие обязательства формируют положительный информационный фон, но не создают активов и не влияют на демографическую устойчивость поселения. Напротив, программы, построенные на проектно-сметной документации, мастер-планах и адресных перечнях объектов инженерной инфраструктуры [10, 11], обеспечивают эффект, сохраняющийся после завершения финансирования, и именно они должны получать приоритет при согласовании соглашения.

Второй результат касается субъектного состава. Значительная часть крупных соглашений заключается на уровне «компания — субъект Российской Федерации», тогда как исполнение и последующее содержание созданных объектов ложатся на муниципальное образование. Модель Республики Саха (Якутия), где сторонами соглашения выступают также органы местного самоуправления, общины коренных

малочисленных народов Севера и граждане [6, 7], снижает риск рассогласования и соответствует международной практике соглашений о развитии сообществ, где обязательным элементом признаются представительство сообщества, механизм разрешения споров и регулярная публичная отчетность [2, 3].

Третий аспект — оценочный. В настоящее время эффективность соглашений измеряется преимущественно освоенной суммой, что не позволяет сопоставлять территории и годы. Предложенная система из пяти критериев дает сопоставимую шкалу и может использоваться контрольно-счетными органами муниципальных образований при проведении аудита эффективности: она опирается на документы, уже формируемые сторонами, и не требует дополнительных обследований, за исключением опроса жителей по критерию участия сообщества. Такая процедурная составляющая согласуется с выводами исследований социальной лицензии, где качество участия и справедливость процедуры влияют на доверие сильнее объема выплат [1, 4].

Ограничения исследования связаны с закрытостью полных текстов соглашений: расчет опирается на публично раскрытые суммы и укрупненные оценки собственных доходов бюджетов, а коэффициенты исполнения приняты экспертно. Развитием работы должны стать сплошной анализ соглашений, действующих в горнопромышленных муниципальных образованиях Магаданской области, с получением фактических данных от администраций и расчет интегрального индекса в динамике за пять лет.

Выводы

1. Соглашение о социально-экономическом партнерстве является основным механизмом возврата части эффекта от недропользования на территорию присутствия, поскольку федеральное законодательство не устанавливает универсальных социальных обязательств недропользователя перед муниципальным образованием, а региональные модели такого регулирования сформированы лишь в отдельных субъектах Российской Федерации.

2. Предложена типология из шести групп обязательств, различающихся формой закрепления и горизонтом эффекта; к капиталобразующим отнесены инфраструктурные, кадровые обязательства и поддержка коренных малочисленных народов Севера, сохраняющие эффект после прекращения финансирования.

3. Для трех типов горнопромышленных муниципалитетов с совокупным населением 11,8 тыс. человек и объемом обязательств 166,5 млн руб. в год удельный объем составляет от 4,6 до 20,8 тыс. руб. на жителя, а бюджетная значимость — от 7,7 до 32,9 % собственных доходов местного бюджета, что делает соглашение сопоставимым с бюджетом развития муниципального образования.

4. Интегральный индекс эффективности, рассчитанный по пяти критериям с весами 0,25; 0,20; 0,20; 0,20 и 0,15, принимает значения 0,54–0,76 доли ед.; разрыв в 1,4

раза при шестикратной разнице объемов финансирования показывает, что результативность определяется структурой обязательств и участием жителей в отборе объектов, а не суммой соглашений.

5. Для повышения эффективности соглашений целесообразно включение муниципального образования в состав сторон, закрепление адресного перечня объектов с проектной документацией, установление доли капиталообразующих обязательств не ниже 0,6 и обязательная публикация годового отчета об исполнении, что создает основу для муниципального аудита эффективности таких соглашений.

Библиографический список

1. Рябова Л.А., Дидык В.В. Социальная лицензия на деятельность ресурсодобывающих компаний как новый инструмент муниципального развития // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2015. - N 3. - С. 61-82. - DOI: 10.17323/1999-5431-2015-0-3-61-82.
2. Mining Community Development Agreements: Source Book. - Washington, DC: The World Bank, 2012. - URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/522211468329663554/pdf/712990WP0minin00Box370065B00PUBLIC0.pdf>.
3. Community Development Agreement Model Regulations and Example Guidelines. - Washington, DC: The World Bank, 2010. - URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/278161468009022969/pdf/614820WP0P11781nal0Report0June02010.pdf>.
4. Moffat K., Zhang A. The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining // Resources Policy. - 2014. - Vol. 39. - P. 61-70. - DOI: 10.1016/j.resourpol.2013.11.003.
5. Закон Российской Федерации от 21.02.1992 N 2395-1 «О недрах». Статья 12. Содержание лицензии на пользование недрами. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/eca8463df19a2dda04995f2d88f97af8933f8832/.
6. Закон Республики Саха (Якутия) от 03.07.2018 2043-З N 1645-V «Об ответственном недропользовании на территории Республики Саха (Якутия)». - URL: <https://docs.cntd.ru/document/550148702>.
7. Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) от 26.08.2021 N 297 «Об утверждении порядка заключения соглашений о сотрудничестве в сфере социально-экономического развития между Правительством Республики Саха (Якутия) и недропользователями». - URL: <https://docs.cntd.ru/document/574875898>.

8. Ширяева И. Горная отрасль Колымы: про золото, налоги и социальную ответственность / NEDRADV. - URL: https://nedradv.ru/nedradv/ru/page_industry?obj=afe40e961c5cad0c084576a303005f4e.

9. Волгин Д. «Полиметалл» направит 20 млн рублей на реализацию социально значимых проектов в Певеке // Крайний Север. - URL: https://ks87.ru/articles/chukotka/news_15425/.

10. «Сусуманзолото» вложит 500 млн рублей в инфраструктуру Магаданской области / Интерфакс. - 2021. - URL: <https://www.interfax.ru/business/785225>.

11. Правительство Магаданской области и компания «Полиметалл» оценили ход реализации программы «500/500» / Золото и технологии. - URL: https://zolteh.ru/news/pravitelstvo_magadanskoy_oblasti_i_kompaniya_polimetall_otsenili_k_hod_realizatsii_programmy_500_500/.

12. Численность населения Магаданской области по муниципальным образованиям на 1 января 2025 года / Магаданстат. - URL: https://magadangorod.ru/common/upload/1/editor/file/CHislennost_naseleniya_Magadanskoy_oblasti_po_munitsipalnym_obrazovaniyam_na_1_yanvary_2025_goda.pdf.

УДК 339.56

Плашко Е.С. Экспортный потенциал регионов и факторы, влияющие на развитие кластеров

Export Potential of Regions and Factors Influencing Cluster Development

Плашко Екатерина Сергеевна,

студент факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства,
Белорусский национальный технический университет

Научный руководитель: **Карпович Виктор Францевич,**

канд. экон. наук, доцент, заместитель декана ФММП
Белорусский национальный технический университет

Plashko Katsiaryna

Student of the Faculty of Marketing, Management, Entrepreneurship Belarusian National University of
Technology, Minsk

Science adviser: Karpovich Viktor,

Cand. of Econ. Sc., Asc. Prof., Vice-dean of FMME, Belarusian National University of Technology

Аннотация. В статье исследуется экспортный потенциал регионов Республики Беларусь во взаимосвязи с развитием территориальных кластеров. Рассматриваются теоретические подходы к определению экспортного потенциала территории и экономической сущности кластеров, систематизируются факторы, определяющие их формирование и развитие. Особое внимание уделено производственной специализации регионов, концентрации предприятий, инвестиционной и инновационной активности, состоянию инфраструктуры, кадровому обеспечению и уровню межфирменной кооперации. На основе официальных статистических данных анализируются различия регионов Республики Беларусь по основным показателям внешней торговли и социально-экономического развития. Обосновано, что кластеризация может выступать инструментом повышения экспортной конкурентоспособности территорий при условии наличия устойчивой производственной базы, развитых кооперационных связей и соответствующей инновационной инфраструктуры.

Ключевые слова: экспортный потенциал, регион, кластер, кластерное развитие, экспорт, региональная экономика, промышленность, конкурентоспособность, инновации, производственная кооперация.

Abstract. The article examines the export potential of the regions of the Republic of Belarus in relation to the development of territorial clusters. Theoretical approaches to defining the export potential of a territory and the economic essence of clusters are considered, and the factors determining their formation and development are systematized. Particular attention is paid to the production specialization of regions, the concentration of enterprises, investment and innovation activity, the state of infrastructure, human resources, and the level of interfirm cooperation. Based on official statistical data, differences between the regions of the Republic of Belarus are analyzed in terms of key indicators of foreign trade and socio-economic development. It is substantiated that clustering can serve as a tool for increasing the export competitiveness of territories, provided that there is a sustainable production base, developed cooperative ties, and appropriate innovation infrastructure.

Keywords: export potential, region, cluster, cluster development, exports, regional economy, industry, competitiveness, innovation, production cooperation.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. Экспорт имеет особое значение для Беларуси, поскольку внутренний рынок страны относительно небольшой. Поэтому устойчивость промышленного производства во многом зависит от того, насколько предприятия способны продавать свою продукцию за пределами внутреннего рынка. При этом экспорт нельзя рассматривать только как результат работы отдельных крупных предприятий. За показателями внешней торговли стоят конкретные регионы, в которых сосредоточены рабочая сила, производство, сырьевая база, транспортная инфраструктура и научно-образовательные организации.

Один и тот же объем экспорта может иметь совершенно разное значение для территории. Если экспорт обеспечивается несколькими крупными предприятиями, работающими практически независимо друг от друга, то регион остается уязвимым при изменении внешнего спроса.

Цель статьи заключается в исследовании экспортного потенциала регионов Беларуси и определении основных факторов, которые влияют на развитие кластерных структур.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть содержание экспортного потенциала и кластерного подхода; проанализировать региональную структуру экспорта Беларуси; определить связь между промышленной специализацией и формированием кластеров; рассмотреть роль инвестиций, инноваций, кадров и инфраструктуры; определить основные направления повышения экспортного потенциала регионов.

Объектом исследования является экспортный потенциал регионов Республики Беларусь. Предмет исследования – совокупность экономических и территориальных факторов, определяющих развитие кластеров и их влияние на экспортные возможности регионов.

Основная часть. Понятие экспортного потенциала является более широким по отношению к фактическому объему экспорта. Если экспорт характеризует уже реализованный результат внешнеэкономической деятельности, то экспортный потенциал отражает способность территории формировать данный результат в настоящем и будущем. Поэтому его оценка должна учитывать не только объем поставок, но и факторы, определяющие возможность их дальнейшего расширения.

Идея кластерного развития получила широкое распространение после работ М. Портера. Под кластером он понимал территориальную концентрацию взаимосвязанных компаний, поставщиков, организаций и институтов, которые работают в одной или связанных сферах. По мнению Портера, территориальная близость способствует росту производительности, ускоряет внедрение инноваций и облегчает создание новых предприятий [1].

Важное значение для понимания региональной концентрации имеет и подход П. Кругмана. В его модели экономической географии развитие промышленности связано с эффектом масштаба, транспортными затратами и концентрацией спроса. Если определенная территория получает преимущества в производстве, то туда начинают притягиваться новые предприятия и трудовые ресурсы, что дополнительно усиливает ее специализацию [2].

Для белорусской экономики этот подход особенно значим. В стране давно сложилась достаточно четкая промышленная специализация регионов. Например, Минская область связана с производством калийных удобрений, Витебская область – с нефтепереработкой и химической промышленностью, Могилевская – с шинной промышленностью, Брестская – с пищевой промышленностью и производством молочной продукции, Гомельская – с нефтяной, металлургической и машиностроительной специализацией, Гродненская – с химической и пищевой промышленностью [3].

Между предприятиями должны существовать устойчивые экономические связи, а региональная система должна создавать условия для появления новых компаний и освоения новых видов продукции. В этом отношении интерес представляет исследование Т.С. Вертинской, которая отмечает значительные различия экспортной деятельности белорусских регионов и обращает внимание на необходимость развития региональной инфраструктуры поддержки экспорта, малого и среднего предпринимательства и инновационной деятельности [3].

Экспортный потенциал региона можно рассматривать как совокупность его возможностей по производству и продвижению товаров и услуг на внешние рынки. При этом речь идет не только о фактически достигнутом объеме экспорта. Важнее понять, насколько регион способен увеличить поставки в будущем, сохраняя конкурентоспособность предприятий.

На практике экспортный потенциал формируется под влиянием нескольких факторов. К ним относятся объем и структура промышленного производства, обеспеченность сырьем, инвестиционная активность, состояние основных фондов, квалификация работников, научно-техническая база, транспортная доступность и способность предприятий адаптироваться к требованиям внешних рынков.

Такой подход позволяет сделать важный вывод: регион с большим объемом экспорта не обязательно имеет более высокий потенциал дальнейшего роста. Например, значительная часть экспорта может приходиться на ограниченное количество сырьевых или полуобработанных товаров. В этом случае увеличение физических объемов поставок будет зависеть прежде всего от цен на внешних рынках и спроса со стороны отдельных покупателей.

Другой вариант связан с экспортом готовой продукции с более высокой добавленной стоимостью. Здесь возможности роста определяются не только объемом производства, но и качеством продукции, маркетингом, технологическим уровнем, сервисом и способностью предприятия быстро менять ассортимент.

Для оценки общего внешнеэкономического контекста целесообразно рассмотреть динамику экспорта товаров (табл. 1).

Таблица 1

Динамика внешней торговли товарами Республики Беларусь

Показатель	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. к 2023 г.
Внешнеторговый оборот, млн долл. США	82 981,4	86 027,2	103,7%
Экспорт товаров, млн долл. США	39 841,6	40 327,3	101,2%
Импорт товаров, млн долл. США	43 139,8	45 699,9	106,1%
Сальдо, млн долл. США	−3 298,2	−5 372,6	–

Источник: составлено автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь [1].

По данным таблицы видим, что в 2024 г. внешняя торговля товарами Беларуси развивалась неоднозначно. С одной стороны, экспорт увеличился до 40,3 млрд долл. США, что стало одним из наиболее значимых результатов последних лет. С другой стороны, импорт рос более высокими темпами, вследствие чего отрицательное сальдо внешней торговли товарами увеличилось.

С экономической точки зрения это означает, что дальнейшее развитие экспортного потенциала должно быть связано не только с количественным увеличением поставок, но и с повышением их технологической и стоимостной структуры. Для регионов особенно важно создавать такие производственные системы, которые позволяют увеличивать экспорт продукции с более высокой добавленной стоимостью.

Именно здесь появляется связь между экспортом и кластерами. Отдельному предприятию сложно самостоятельно выполнять все функции, необходимые для успешной работы на внешнем рынке. Ему нужны поставщики комплектующих, ремонтные организации, транспортные компании, банки, страховые организации, маркетинговые структуры, специалисты по сертификации и кадры. Если такие участники находятся в одном регионе и постоянно взаимодействуют между собой, постепенно формируется кластерная среда.

Карпович В.Ф. в своих исследованиях конкурентоспособности обращает внимание на значение ценового фактора и необходимость оценки конкурентоспособности продукции не только внутри предприятия, но и на уровне рынка [4]. Это важно и для кластеров. Региональное объединение предприятий не будет эффективным, если его

продукция оказывается слишком дорогой по сравнению с товарами конкурентов. Следовательно, кластер должен создавать не просто тесные связи, а реальные экономические преимущества.

Таким образом, экспортный потенциал и кластерное развитие взаимосвязаны. С одной стороны, наличие экспортно ориентированных предприятий создает основу для формирования кластера. С другой стороны, развитый кластер способен увеличить экспортный потенциал за счет кооперации, снижения издержек, обмена технологиями и более быстрого внедрения новых решений.

Региональные различия белорусского экспорта достаточно заметны. Согласно данным Белстата, в 2025 г. на Минск приходилось 26,4% всего экспорта товаров Беларуси, а на Минскую область – 24,8%. Таким образом, две эти территории обеспечивали более половины товарного экспорта страны. На Брестскую, Витебскую и Гомельскую области приходилось примерно по 10%, на Гродненскую – около 7%, на Могилевскую – 5,9% [5].

Такая структура не случайна. В Минске сосредоточено большое количество предприятий различных отраслей, торговых и логистических организаций, финансовых структур и научно-образовательных учреждений. Минская область, в свою очередь, имеет мощную промышленную и сырьевую базу, а также выгодное положение относительно основных транспортных направлений. В таблице 2 представлен удельный вес регионов в экспорте товаров Беларуси в 2025 г.

Таблица 2

Удельный вес регионов в экспорте товаров Беларуси в 2025 г.

Регион	Экспорт товаров, млн долл. США	Удельный вес в экспорте Беларуси, %	Основные направления экспортной специализации
г. Минск	10 928,3	26,4	Машиностроение, химическая продукция, нефтепродукты, промышленная продукция
Минская область	10 266,0	24,8	Калийные удобрения, машиностроение, пищевая промышленность
Брестская область	≈ 4 140,0	≈ 10,0	Пищевая промышленность, молочная продукция, машиностроение
Витебская область	≈ 4 140,0	≈ 10,0	Нефтепереработка, химическая промышленность, машиностроение
Гомельская область	≈ 4 140,0	≈ 10,0	Нефтехимия, металлургия, машиностроение
Гродненская область	≈ 2 898,0	≈ 7,0	Химическая промышленность, удобрения, пищевая промышленность
Могилевская область	≈ 2 442,0	5,9	Машиностроение, химическая и шинная промышленность
Беларусь	41 395,1	100,0	—

Из таблицы видно, что экспортная активность распределена по территории Беларуси неравномерно. Однако неправильно считать, что более низкая доля региона означает слабый экспортный потенциал. Например, Могилевская область занимает меньшую долю в общем экспорте, но имеет выраженную промышленную специализацию. В таких условиях задача заключается не столько в механическом увеличении количества экспортируемых товаров, сколько в развитии связанных производств и увеличении добавленной стоимости.

Еще более интересно посмотреть на изменение показателей. В 2025 г. экспорт товаров Брестской области вырос примерно на 18% по сравнению с 2024 г. Экспорт Минска увеличился на 7,3%, Минской области – на 6,1%. При этом в остальных областях наблюдалось снижение, наиболее заметное в Витебской области – на 28,1% [5]. Устойчивость экспортного потенциала зависит от того, насколько разнообразна региональная производственная система.

В этом отношении важным является не только количество экспортных предприятий, но и наличие между ними связей. Например, предприятие машиностроения может выступать центром сети производителей комплектующих. Тогда рост экспорта готовой техники одновременно увеличивает загрузку других предприятий региона. Если же комплектующие в значительной степени закупаются за пределами региона, положительный эффект для местной экономики будет меньше.

Региональные различия наиболее отчетливо проявляются при рассмотрении отдельных территорий.

Показательным примером является Брестская область (табл. 3). По данным официальных материалов Брестской области, экспорт товаров организаций региона в 2024 г. составил 3 841,4 млн долл. США, тогда как в 2023 г. он составлял 3 554,6 млн долл. США. Таким образом, прирост составил 286,8 млн долл., или около 8,1%. При этом внешнеторговый оборот товарами в 2024 г. достиг 6 072,2 млн долл. США, а положительное сальдо составило 1 610,6 млн долл. США [11].

Таблица 3

Внешняя торговля товарами Брестской области

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Внешнеторговый оборот, млн долл.	4 476,7	5 310,6	5 712,4	5 648,1	6 072,2
Экспорт, млн долл.	2 633,7	3 230,4	3 776,4	3 554,6	3 841,4
Импорт, млн долл.	1 843,0	2 080,2	1 936,0	2 093,5	2 230,8
Сальдо, млн долл.	790,7	1 150,2	1 840,4	1 461,1	1 610,6

Источник: составлено автором по данным официальных материалов Брестской области [11].

Изменение показателей позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, экспорт области имеет устойчивую положительную динамику на длительном временном интервале. Во-вторых, регион сохраняет положительное сальдо торговли товарами. В-третьих, рост экспорта сопровождается увеличением внешнеторгового оборота, что говорит о высокой степени включенности предприятий области во внешнеэкономические связи.

Особенность Брестской области заключается также в значительной роли агропромышленного комплекса. Экспорт продовольствия формирует существенную часть внешних поставок региона, что создает объективные предпосылки для формирования агропромышленного кластера. Такой кластер потенциально может объединять производителей сельскохозяйственного сырья, перерабатывающие предприятия, производителей упаковки, логистические компании, организации ветеринарного и лабораторного сопровождения, образовательные учреждения и экспортные структуры.

При этом важным фактором становится не просто увеличение выпуска продовольствия, а переход к более глубоким стадиям переработки. Чем выше степень переработки сырья и чем больше технологических операций выполняется внутри региона, тем выше потенциальная добавленная стоимость экспортируемой продукции.

Товарная специализация является одним из наиболее очевидных факторов формирования региональных кластеров. Она возникает постепенно: предприятия определенной отрасли получают преимущества, формируют производственные компетенции, привлекают специалистов, а затем вокруг них появляются смежные производства.

По данным исследования Т.С. Вертинской, еще до текущего периода для белорусских областей была характерна достаточно выраженная экспортная специализация. Для Брестской области выделялись сыры и творог, для Витебской – нефтепродукты, для Гродненской – азотные удобрения, сыры и творог, для Могилевской – шины, для Гомельской – сырая нефть и продукция черной металлургии, для Минской области – калийные удобрения [3].

Эти различия сохраняют значение и сегодня, хотя товарная структура постепенно меняется. Для кластерного развития важен сам факт наличия территориальной концентрации компетенций.

Например, химическая специализация Гродненской области создает предпосылки для более широкого химического кластера. В него могут входить производители химической продукции, предприятия транспортировки и хранения, производители оборудования, ремонтные организации, научные и образовательные учреждения. Если между ними устанавливается постоянное взаимодействие, регион получает

возможность постепенно переходить от выпуска отдельных товаров к более сложной производственной системе.

Похожая ситуация наблюдается в Минской области. Наличие крупных производителей удобрений и других промышленных предприятий создает спрос на транспортные услуги, ремонт оборудования, автоматизацию, программное обеспечение, инженерные услуги и подготовку кадров. В результате экспортный эффект может распространяться далеко за пределы одного предприятия.

Для Брестской области перспективным направлением является пищевая промышленность. Здесь уже существует большое количество предприятий пищевой отрасли, включая производителей молочной продукции. Но развитие кластера предполагает не только увеличение выпуска продуктов питания. Необходимо развивать упаковку, логистику, холодильное оборудование, лабораторные услуги, дизайн, продвижение брендов и переработку сырья.

Получается, что кластеризация позволяет перейти от вопроса «что экспортирует регион?» к более содержательному вопросу: «какая производственная система стоит за этим экспортом?».

Это различие имеет практическое значение. Если регион экспортирует один товар, но не контролирует значительную часть цепочки создания стоимости, его возможности ограничены. Если же на территории сосредоточены разные этапы производства, появляется возможность создавать более дорогой и конкурентоспособный конечный продукт.

Одним из основных условий формирования кластеров являются инвестиции. Без обновления оборудования и создания новых производств невозможно рассчитывать на длительное увеличение экспортного потенциала.

Однако играет роль не только сумма инвестиций. Не менее важно, куда именно они направляются. Инвестиции в увеличение объемов выпуска существующего товара дают один эффект. Инвестиции в новые технологии, автоматизацию, глубокую переработку и создание новых производств дают другой, более долгосрочный результат.

В 2025 г. региональная инвестиционная активность также различалась. Например, в Минской области в первой половине года инвестиции в основной капитал увеличились на 19,6% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года [6]. Одновременно регион занимал значительную долю в промышленном производстве страны и внешней торговле.

Для кластерного развития особенно важны инвестиции, которые связывают между собой несколько предприятий. Например, строительство нового производства может повысить спрос на комплектующие, услуги ремонта, транспорт и инженерные

разработки. Тогда первоначальный инвестиционный проект становится своеобразной точкой роста для всей территории.

Можно выделить три направления инвестиций, которые имеют наиболее прямое отношение к экспортному потенциалу.

Первое – модернизация существующих производств. Она позволяет снизить материалоемкость и энергозатраты, повысить качество продукции.

Второе – создание новых производств. Особенно важны проекты, позволяющие заменить экспорт сырья или полуфабрикатов экспортом готовой продукции.

Третье – развитие инфраструктуры. Даже современное предприятие не сможет эффективно экспортировать продукцию, если имеются проблемы с логистикой, складированием, подключением к инженерным сетям или цифровой инфраструктурой.

Таким образом, инвестиционная политика региона должна быть связана с его специализацией. Не всегда имеет смысл создавать абсолютно новую отрасль. Иногда больший эффект дает развитие уже существующей цепочки, в которой регион имеет накопленные компетенции.

Современный кластер невозможно представить только как совокупность заводов и поставщиков. Все большее значение получают цифровые технологии, автоматизация, работа с данными и совместные разработки.

В промышленности цифровизация позволяет предприятиям обмениваться информацией о поставках, состоянии оборудования, заказах и потребности в ресурсах. Для крупного предприятия это означает повышение управляемости, а для малого поставщика – возможность лучше встроиться в производственную цепочку.

Здесь возникает одна из проблем белорусских регионов: инновационная активность распределена неравномерно. Крупные предприятия имеют больше ресурсов для внедрения новых технологий, тогда как небольшим организациям часто не хватает средств и специалистов.

Поэтому кластерная политика может использоваться как способ распространения технологий. Крупное предприятие способно выступать заказчиком инноваций для малых компаний. Университет может проводить исследования. Технопарк – предоставлять оборудование. Инжиниринговая компания – адаптировать разработку под производство.

Портер отмечал, что кластерная среда способствует инновациям не просто за счет физической близости предприятий, а благодаря более быстрому обмену знаниями и информации [1].

Для Беларуси это особенно актуально в машиностроении. Такие предприятия, как МАЗ, МТЗ, БелАЗ, Гомсельмаш и другие крупные производители, связаны с большим количеством поставщиков. Чем больше в регионе собственных производителей

комплектующих и технологических решений, тем меньше зависимость от внешних поставок и тем выше возможность создавать новые экспортные продукты.

Еще один фактор, который часто недооценивается при обсуждении кластеров, – кадры. Даже при наличии современного оборудования предприятие не сможет устойчиво развиваться без специалистов, способных работать с технологиями.

Для промышленного региона особенно важны инженеры, технологи, программисты, специалисты по автоматизации, энергетики, логисты, специалисты по внешнеэкономической деятельности и маркетингу.

Здесь университеты становятся частью региональной экономической системы. В случае БНТУ это особенно заметно для Минска и Минской области, где сосредоточена значительная часть инженерных и технологических компетенций страны.

Но проблема заключается не только в количестве специалистов. Важно соответствие подготовки реальным потребностям предприятий. Если образовательная программа отстает от технологических изменений, выпускник формально имеет специальность, но предприятию все равно требуется его переобучение.

Поэтому в рамках кластеров целесообразно развивать совместные образовательные программы. Предприятия могут предоставлять оборудование и реальные задачи, университеты – научную и образовательную базу, а студенты получают возможность еще во время обучения знакомиться с производством.

Такой подход позволяет одновременно решать две задачи: обеспечивать предприятия кадрами и удерживать молодежь в регионе.

Для кластера особенно важны:

- транспортные узлы и дороги;
- складские мощности;
- инженерные сети;
- цифровая инфраструктура;
- испытательные и сертификационные центры;
- образовательные организации;
- финансовые и консультационные услуги.

На основе рассмотренных данных в таблице 4 выделили несколько групп факторов, которые определяют возможности развития региональных кластеров.

Таблица 4

Основные факторы развития экспортно ориентированного кластера

Фактор	Основные показатели	Влияние на развитие кластера и экспортный потенциал
Производственный	Объем промышленного производства; количество промышленных предприятий; загрузка производственных мощностей; объем выпуска экспортной продукции	Формирует материальную основу кластера и определяет возможность увеличения производства товаров для внешних рынков
Инвестиционный	Инвестиции в основной капитал; темпы роста инвестиций; объем иностранных инвестиций; инвестиции в модернизацию	Позволяет обновлять оборудование, создавать новые производства и расширять производственные мощности
Инновационный	Затраты на НИОКР; количество инновационно активных организаций; внедрение новых технологий; уровень цифровизации	Повышает технологический уровень продукции, снижает издержки и способствует выпуску новых конкурентоспособных товаров
Кадровый	Численность занятых; уровень квалификации работников; обеспеченность инженерными кадрами; подготовка специалистов	Обеспечивает предприятия необходимыми компетенциями и создает условия для освоения современных технологий
Инфраструктурный	Протяженность и состояние транспортной инфраструктуры; складские мощности; доступ к энергетическим и цифровым сетям	Снижает затраты на производство, хранение и транспортировку продукции, облегчает взаимодействие предприятий
Кооперационный	Количество поставщиков; доля местных поставщиков; объем межфирменных связей; совместные проекты	Позволяет объединять предприятия в единую производственную цепочку и увеличивать добавленную стоимость внутри региона
Рыночный	Объем экспорта; количество стран-партнеров; товарная структура экспорта; доля новых рынков	Определяет возможности реализации продукции и устойчивость предприятий к изменению внешнего спроса
Институциональный	Государственная поддержка; налоговые и инвестиционные меры; экспортные программы; деятельность институтов развития	Создает благоприятные условия для кооперации предприятий, привлечения инвестиций и выхода компаний на внешние рынки

Источник: составлено автором на основе положений кластерной теории М. Портера, подходов к региональному развитию А. Г. Гранберга, а также исследований экспортного потенциала регионов Беларуси [1; 3; 7].

Однако между этими факторами существует взаимосвязь. Например, невозможно эффективно внедрять инновации без кадров, а инвестиционный проект не даст полного эффекта без инфраструктуры.

Поэтому региональную кластерную политику нельзя строить по принципу поддержки одного показателя. Необходимо рассматривать всю систему.

Для практического анализа можно использовать систему показателей, которая объединяет несколько характеристик региона. Предлагается оценивать пять основных блоков: экспортную активность, производственную специализацию, инвестиции, инновации и кадровый потенциал.

Условно интегральный показатель можно представить следующим образом:

$$\text{ИЭП} = w_1\text{Э} + w_2\text{П} + w_3\text{И} + w_4\text{Н} + w_5\text{К},$$

где: ИЭП – интегральная оценка экспортного потенциала;

Э – показатели экспорта;

П – показатели промышленной специализации;

И – инвестиционная активность;

Н – инновационная активность;

К – кадровый потенциал;

w_1 – w_5 – веса отдельных факторов.

При этом не следует механически присваивать одинаковый вес всем показателям. Для промышленного региона экспорт и производственная база могут иметь большее значение, чем, например, количество организаций инновационной инфраструктуры. Для региона, который пытается перейти к производству высокотехнологичной продукции, наоборот, больший вес могут получить инновационные и кадровые показатели.

Такой подход позволяет уйти от оценки региона только по объему экспорта.

Например, Минская область имеет высокий экспортный потенциал не только потому, что на нее приходится 24,8% экспорта товаров Беларуси. Важны также промышленная база, инвестиции, наличие крупных предприятий, научно-образовательной среды и развитой инфраструктуры [5]. Кроме того, для оценки кластеров полезно учитывать не только текущий результат, но и потенциальную возможность его увеличения.

Выделим направления повышения экспортного потенциала регионов Беларуси.

Первым направлением следует считать углубление переработки. Для Беларуси это особенно важно в отраслях, где имеется сильная сырьевая база. Экспорт готовой продукции обычно создает больше добавленной стоимости, чем экспорт сырья или полуфабрикатов.

Второе направление – развитие кооперации. Крупные предприятия должны быть не только экспортерами, но и центрами формирования сети поставщиков. Это позволит увеличить долю продукции и услуг, создаваемых внутри региона.

Третье направление – развитие малого и среднего бизнеса. Кластер без МСП рискует превратиться просто в группу крупных предприятий. Малые компании способны быстрее осваивать новые ниши, разрабатывать специализированные услуги и создавать дополнительные рабочие места.

Четвертое направление – цифровизация. Причем необходимо ориентироваться не на количество внедренных программ, а на экономический эффект. Для предприятий важны автоматизация производства, управление запасами, цифровой контроль качества, прогнозирование спроса и электронное взаимодействие с поставщиками.

Пятое направление – развитие кадров. Здесь необходима постоянная связь предприятий и университетов. Особенно это касается инженерных специальностей, автоматизации и цифровых технологий.

Шестое направление – диверсификация экспортных рынков. Для региона важно не только увеличить экспорт, но и сделать его более устойчивым. Для этого необходимо постепенно осваивать новые страны и ниши.

Седьмое направление – развитие региональной экспортной инфраструктуры. Вертинская отмечала необходимость усиления регионального уровня поддержки экспорта и развития инфраструктуры, которая помогает предприятиям выходить на внешние рынки [3].

В данном случае важную роль могут играть торгово-промышленные палаты, центры поддержки предпринимательства, экспортные агентства, логистические организации и образовательные учреждения.

Заключение. Проведенный анализ показал, что экспортный потенциал регионов Беларуси формируется под влиянием целого комплекса факторов. Он определяется не только объемом производства и количеством экспортируемых товаров, но и насколько эффективно предприятия взаимодействуют между собой, привлекают инвестиции, используют инновации и развивают человеческий капитал.

Региональная специализация должна рассматриваться не как конечный результат, а как база для создания более сложной производственной системы. Если вокруг крупного предприятия формируется сеть поставщиков, сервисных организаций, образовательных учреждений и научных центров, постепенно возникает кластер.

Одновременно необходимо учитывать риски чрезмерной специализации. Если большая часть экспорта региона зависит от небольшого количества товарных позиций, изменение внешнего спроса может привести к существенному сокращению экспортных доходов. Поэтому кластерная политика должна сочетать специализацию и диверсификацию.

Особое значение в современных условиях приобретают инновации и цифровизация. Для белорусских предприятий это возможность не просто сохранять

существующие рынки, но и повышать качество продукции, снижать затраты и создавать новые товары. Важным условием становится также развитие собственных компетенций в производстве оборудования, комплектующих и программных решений.

Следовательно, повышение экспортного потенциала регионов Беларуси целесообразно связывать не только с увеличением объемов поставок за рубеж. Более важной задачей является повышение качества самой региональной экономики: развитие кооперации, увеличение добавленной стоимости, появление новых предприятий, подготовка кадров, внедрение технологий и расширение числа внешних рынков.

В результате кластерный подход может стать одним из инструментов более равномерного регионального развития. Его основное преимущество заключается в том, что он позволяет объединить интересы крупных предприятий, малого бизнеса, университетов и органов регионального управления. Именно такое взаимодействие на наш взгляд создает условия, при которых экспорт перестает быть только показателем внешней торговли и становится одним из факторов долгосрочного развития территории.

Библиографический список

1. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, No. 6. – P. 77–90.
2. Krugman P. Increasing Returns and Economic Geography // Journal of Political Economy. – 1991. – Vol. 99, No. 3. – P. 483–499. – DOI: 10.1086/261763.
3. Вертинская Т. С. Регионы и города Республики Беларусь: пути наращивания экспортного потенциала и совершенствования системы поддержки экспорта товаров и услуг в условиях современных вызов и угроз // Академическая публицистика. – 2020. – № 15. – С. 815–820. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regiony-i-goroda-respubliki-belarus-puti-naraschivaniya-eksportnogo-potentsiala-i-sovershenstvovaniya-sistemy-podderzhki-eksporta> (дата обращения: 24.09.2026).
4. Карпович В. Ф. Теоретико-методологические основы формирования конкурентоспособных цен // Академическая публицистика. – 2021. – № 12-1. – С. 105–112.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Внешняя торговля Республики Беларусь : статистический сборник. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2026.
6. Итоги социально-экономического развития регионов Республики Беларусь за январь–июнь 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: официальный сайт

соответствующего областного исполнительного комитета / Национального статистического комитета Республики Беларусь. – Дата обращения: 24.09.2026.

7.Гранберг А. Г. Основы региональной экономики : учебник. – 4-е изд. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. – 495 с.

8.Isaksen A., Trippl M. Path Development in Different Regional Innovation Systems: A Conceptual Analysis // Regional Studies. – 2017. – Vol. 51, No. 7. – P. 1055–1068.

9.Feser E. J., Bergman E. M. National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis // Regional Studies. – 2000. – Vol. 34, No. 1. – P. 1–19.

10.Krugman P. Space: The Final Frontier // Journal of Economic Perspectives. – 1998. – Vol. 12, No. 2. – P. 161–174.

11.Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Регионы Республики Беларусь : статистический сборник. – Минск : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2025.

12.Министерство экономики Республики Беларусь. Экспортный потенциал Республики Беларусь: материалы по вопросам развития промышленности, инвестиций и внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. – Минск. – Режим доступа: официальный сайт Министерства экономики Республики Беларусь. – Дата обращения: 24.09.2026.

РЕКРЕАЦИЯ И ТУРИЗМ

УДК 338.48

Коляда Е.В. Формы туристских территориальных образований в Самарской области

Forms of territorial tourism entities in the Samara Region

Коляда Е. В.

магистрант, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва
(Россия, Саранск)

Научный руководитель **Кицис В. М.**

Kolyada E.V.

Master's student, Mordovian State University. N.P. Ogareva (Russia, Saransk)

Scientific supervisor V. M. Kitsis

Аннотация. Важным подходом в решении вопросов управления развитием туристско-рекреационной деятельностью на любой территории является выделение туристских территориальных образований в ее границах. Наличие системы таксонов территориальных образований в сфере туризма содействует разработке приоритетных моделей развития туризма для каждой таксономической единицы. Объектом исследования в статье выступает Самарская область, а предметом – формы туристских территориальных образований, сформированные и формирующиеся в области. Цель статьи – составить систему таксономических единиц туристских территориальных образований и дать их характеристику. Изучение форм территориальных образований опиралось на использование общенаучных методов исследования. В результате была выявлена система таксонов, которую можно использовать в целях совершенствования планирования и управления сферой туризма в области.

Ключевые слова: туризм, туристское местечко, туристское место, туристский центр, туристский ареал, туристская зона, туристский район, туристский кластер.

Abstract. An important approach to managing tourism and recreation development in any region is the identification of tourist territorial entities within its boundaries. The existence of a taxonomic system for territorial entities in tourism facilitates the development of priority tourism development models for each taxonomic unit. The object of this article is the Samara Region, and the subject is the forms of tourist territorial entities that have formed and are being formed in the region. The purpose of this article is to compile a system of taxonomic units for tourist territorial entities and to characterize them. The study of the forms of territorial entities was based on the use of general scientific research methods. As a result, a taxonomic system was identified that can be used to improve tourism planning and management in the region.

Keywords: tourism, tourist destination, tourist spot, tourist center, tourist area, tourist zone, tourist region, tourist cluster.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. В современной экономической системе туризм выступает в качестве одного из ключевых драйверов развития, обеспечивая мультипликативный эффект для смежных отраслей. Данная сфера деятельности оказывает комплексное воздействие на социально-экономическое развитие регионов, культурный обмен и экологическую обстановку.

Туристская индустрия характеризуется значительным потенциалом в сфере занятости населения, способствуя созданию новых рабочих мест как непосредственно в сфере гостеприимства, так и в сопутствующих секторах экономики. Кроме того, туризм выступает катализатором развития транспортной инфраструктуры, гостиничного хозяйства, предприятий общественного питания, торговли и сельскохозяйственного производства.

Самарская область уверенно формируется как крупное туристское образование, демонстрируя устойчивый рост и реализуя масштабные проекты для закрепления своего статуса одного из ведущих туристических центров Поволжья. Регион представляет собой динамично развивающуюся туристскую дестинацию с высоким потенциалом и растущим признанием на федеральном уровне. В качестве доказательной базы представляем следующие данные:

1. Высокое место в национальном рейтинге туристической привлекательности. По итогам 2025 г. Самарская область заняла 11-е место в данном рейтинге среди 89 субъектов РФ, что подтверждает её статус одного из наиболее привлекательных регионов страны¹.

2. Рост объема туристских услуг. Объем туристских услуг достиг в 2025 г. почти 16 млрд руб., показав рост на 18,6 % по сравнению с 2024 г. Это свидетельствует о значительной и растущей роли туризма в экономике области².

3. Рост туристического потока. В 2025 г. регион посетили около 3,2 млн путешественников, что впечатляюще демонстрирует рост интереса³.

4. Стратегическое планирование. Разработана Стратегия развития туризма в Самарской области до 2036 г., которая станет частью общей стратегии социально-экономического развития региона. В ней определены ключевые точки роста и приоритетные направления⁴.

Объекты и методы исследования. Объектом исследования выступают туристские территориальные образования Самарской области. Их изучение основывалось на использовании таких теоретических методах исследования, как анализ, синтез, сравнение, обобщение, аналогия и др. Важную роль в подготовке и написании

¹ 11-е место заняла Самарская область в рейтинге регионов по турпривлекательности. URL: <https://samara.mk.ru/economics/2026/04/07/11e-mesto-zanyala-samarskaya-oblast-v-reytinge-regionov-po-turprivlekatelnosti.html>, <https://www.kommersant.ru/doc/8511746#1> (дата обращения: 05.09.2026).

² Там же.

³ Туристический поток в Самарскую область превысил 3,2 млн человек в год. URL: <https://samara.aif.ru/society/details/turisticheskiy-potok-v-samarskuyu-oblast-prevysil-3-2-mln-chelovek-v-god> (дата обращения: 05.09.2026).

⁴ Об утверждении Стратегии развития туризма в Самарской области до 2036 года: Правительство Самарской области. Распоряжение от 09.04.2026 № 121-р. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6300202604130006?ysclid=mtoueyquc5806232902&index=1> (дата обращения: 05.09.2026).

статьи сыграли работы отечественных авторов, посвященные рассмотрению отдельных форм туристских образований, а также материалы Интернет-ресурсов.

Анализ публикаций по проблематике исследования. Несмотря на достаточно большое количество работ, посвященных исследованию форм территориальных образований в туризме, до сих пор не существует единой системы таксономических единиц в этой сфере. Даже краткое представление ряда работ свидетельствует об этом. Например, О. В. Евстропьева с соавторами рассматривают лишь туристско-рекреационные зоны, в которых выделяют 4 типа территорий с различными туристско-рекреационными функциями [1, с. 18].

В. И. Кружалин и Л. Ю. Мажар предлагают рассматривать пространственные образования в сфере рекреации и туризма на двух уровнях: первый уровень: базовый (географический) – туристско-рекреационные системы, комплексы, центры, объекты и т. д.; второй уровень; маркетинговый (экономический) – кластеры, маршруты, проекты и др. [3, с. 80].

В свою очередь Д. А. Котельников выделяет следующие туристско-рекреационные таксоны: туристско-рекреационный регион, туристско-рекреационная зона, туристско-рекреационный район, туристско-рекреационная местность и туристско-рекреационный микрорайон [4, с. 139].

В. К. Крыстев рассмотрел подходы и опыт выделения (на основе принципов и признаков) туристских районов, обобщив исследования отечественных и зарубежных авторов [5].

К. К. Левченко и Т. П. Левченко в статье «Территориальные туристские объединения как перспективная форма интеграции в сфере туризма» не выделяя отдельные формы территориальных туристских объединений, акцентируют внимание на том, что их «следует определять и анализировать в рамках определенной типологизации по количественным и качественным свойствам» [6, с. 80]. Другая статья этих же авторов посвящена рассмотрению такой формы территориальных образований как туристская агломерация [7].

Л. Б.-Ж. Максакова с соавторами, рассматривая территориальную организацию туристско-рекреационной деятельности на региональном уровне, выделяют такие формы территориальной организации туризма, как населенные пункты, в которых осуществляется туристско-рекреационная деятельность, точечные проекты на арендованных участках, ООПТ разного уровня, ОЭЗ ТРТ, туристские кластеры, зона экономического благоприятствования туристско-рекреационного типа и места массового отдыха [8, с. 135-136].

Наиболее детальную, по нашему мнению, систему таксономических единиц территориальных форм в туризме представил в своей работе А. И. Зырянов. Он

предлагает собственную таксономию форм территориальной организации туризма, выделяя точечные пространственные образования (туристское местечко, туристское место, центр туризма, туристский центр, туристский комплекс), линейно-площадные (туристский ареал, туристская зона, туристский пояс), линейные (туристский маршрут), компактно-площадные (туристский район, туристский регион, туристский узел) и другие пространственные образования (кластер, дестинация, ОЭЗ) [2, с. 114-132].

Результаты исследования. Представить территориальную организацию современного туризма во всем ее многообразии невозможно без относительно ясной системы таксонов. Систематизация туристской таксономии особенно необходима в процессе туристского проектирования, планирования туристских потоков, инфраструктурного развития, формирования соответствующих сервисов.

Анализируя точечные пространственные образования Самарской области, можно выделить следующее: туристское местечко, туристское место, туристский центр.

Туристское местечко – конкретный объект туристского интереса или экскурсионного показа. Основные признаки: очень компактная территория, узкая специализация (1–2 вида туризма), упрощённая инфраструктура (скамейки, навигация, туалет, парковка рядом), короткое время пребывания (1–3 часа). В туристских буклетах/сайтах такие объекты подают как «то, что нельзя пропустить» или «идеально по пути».

Примеры в Самарской области: Вертолётка (Самара) – смотровая площадка; Ведьмино озеро (у села Бахилово) – экотропа на 1–1,5 часа с деревянными настилами и стендами; бункер Сталина (Самара); Парковый комплекс истории техники им. К. Г. Сахарова и др.

Туристское место – это территория или небольшой исторический город с туристской специализацией, включающая несколько объектов туристского интереса, где пребывание может быть в течение одного или даже двух дней. Туристское место может служить дестинацией, особенно для путешествий выходного дня.

Основные критерии: несколько точек притяжения (музеи, природные и исторические объекты и пр.), 3–4 вида туризма, наличие базовых сервисов (размещение, питание, навигация, экскурсии).

В качестве примеров туристских мест в Самарской области можно выделить следующие локации:

– село Ширяево (в составе нацпарка «Самарская Лука») – дом-музей Репина, штольни, тропы к горе Верблюд, местные кафе. Удобно приезжать туристам в это село на день или с ночёвкой.

– Рачейский бор (в зоне кластера «Жигулёвская гавань») – природный комплекс с маршрутами, местами для пикника, фотолокациями; часто комбинируют с посещением Сызрани.

– город Сызрань является значимым туристским местом, интегрированным в региональные маршруты. Ключевой объект показа – Спасская башня, единственное сохранившееся сооружение Сызранского Кремля XVII в., имеющая статус объекта культурного наследия федерального значения.

– усадьба Самариных в селе Рождествено Приволжского района рассматривается как перспективное туристское место. Объект располагается в живописной местности с панорамным видом на Волгу. В планах развития – открытие историко-краеведческого музея и создание современного выставочного пространства, что позволит превратить усадьбу в точку притяжения для культурного и семейного туризма.

Для туристических компаний такие туристские места «работают» как отдельные мини-туры выходного дня и как «ядро» многодневных программ.

Туристский центр – крупный город или агломерация с высокой концентрацией объектов, с полноценно развитой туристской инфраструктурой, несколькими сценариями пребывания (5 и более видов туризма) и выполняющим функции хаба (отсюда удобно добираться до «мест» и «местечек» области).

Примером туристского центра в Самарской области является городская Самарско-Тольяттинская агломерация с развитой промышленностью (автомобилестроение, нефтепереработка и нефтехимия, аэрокосмическая, энергетика), транспортной инфраструктурой (авто- и железные дороги, аэро- и речной порт), огромным количеством музеев, средств размещения и предприятий питания, парков, событийных площадок и пр.

В числе линейно-площадных туристско-территориальных образований Самарской области выделим туристские ареалы и зоны.

Туристский ареал – это территория с высокой концентрацией туристских центров и объектов, представляющая собой географически единое туристское пространство, внутри которого нет вкраплений мест с нетуристской специализацией. В Самарской области примером туристского ареала может служить Самарская Лука. Это огромная излучина Волги с уникальной природой – Жигулёвскими горами, реликтовыми растениями и богатой историей, связанной с волжской вольницей.

Туристская зона – это территория, включающая туристские местечки, места, центры и туристские ареалы, объединяемые общей туристской специализацией. На территории области имеются туристские зоны лечебно-оздоровительного типа (например, в отрогах Соколых гор на левом берегу Волги на базе источника

минеральной воды построен санаторий «Красная Глинка»), эколого-туристические зоны (зона Приволжской возвышенности, отличающаяся высокой лесистостью (до 31%) и благоприятными условиями для экотуризма, или зона Сыртового Заволжья на юге области – это типичный степной район с очень низкой лесистостью (всего 1,5%), что формирует совершенно другой туристский профиль) и др.

Туристский кластер – группа географически соседствующих и взаимодействующих на принципах государственно-частного партнерства компаний, научно-образовательных и общественных организаций, органов государственного управления, формирующих и реализующих туристские продукты и услуги на основе использования туристско-рекреационного потенциала территории. Кластеры являются «точками роста», привлекающими инвестиции.

В регионе формируются следующие туристские кластеры:

– «Жигулёвская гавань» (Сызрань, Сызранский и Шигонский районы). Ключевая идея – доступ к водным и лесным ресурсам, объектам показа. Среди точек притяжения выделяются Спасская башня Сызранского кремля, Казанский кафедральный собор, Рачейский и Муранский боры, памятник природы «Караульный бугор» (гора Светелка), природный комплекс «Подвальские террасы». Акцент сделан на активном и экологическом туризме;

– «Самарская Лука» (Национальный парк «Самарская Лука» и Жигулёвский государственный природный биосферный заповедник имени И. И. Спрыгина). Кластер делают мультимедийным: внутри выделяют подкластеры под разные виды отдыха. Например, село Ширяево развивают как природно-культурный комплекс (там дом-музей Репина, штольни), в селе Рождествено делают акцент на гастрономии (сыроварни, дегустации), а территорию заповедника связывают с экологическими маршрутами (подъём на гору Стрельную, Каменная чаша);

– «Сила Поволжья» (Сергиевский, Иса克林ский и Челно-Вершинский районы). Для туристов здесь будут интересны памятник природы «Голубое озеро», храм в честь Казанской иконы Божией Матери, Серное озеро, Токмаклинский водопад, Богородицкий родник на горе Маяк, мельница купцов Марковых. Кластер будет специализироваться на экологическом и медицинском (санаторно-курортный) туризме;

– «Земля Жигулей» (Самара, Тольятти, Чапаевск и Новокуйбышевск). Самара является административным центром региона, в котором расположено большое количество учреждений культуры, музеев, объектов здравоохранения, Тольятти – автомобильная столица России, Чапаевск традиционно ориентирован на химическую и оборонную промышленность, Новокуйбышевск тесно связан с нефтепереработкой, при этом каждый город имеет свою богатую историю. В числе перспективных видов туризма

культурно-познавательный, промышленный, речные круизы, научно-популярный, детский и семейный, медицинский, деловой;

– «Дыхание Поволжья» (Жигулевск, Ставропольский и Волжский районы).

Специализация кластера на экологическом, научно-популярном, детском и рекреационном видах туризма;

– «Соколы горы» (горнолыжный комплекс «СОК Красная Глинка»).

В рамках этих кластеров планируется обновление инфраструктуры, строительство новых гостиниц, развлекательных парков и горнолыжных трасс.

Изучая выделяемые разными авторами туристские территориальные образования, отметим, что Самара и Самарская область представляет собой туристский район, поскольку обладает признаками аттрактивности и обеспечивает туристов всеми необходимыми элементами туристской инфраструктуры, а также налаженной системой организации туризма.

Самарская область – это довольно крупный туристский район, внутри которого можно выделить более мелкие районы, например, агротуристический район, сформировавшийся вокруг фермерских хозяйств, виноделен и сыроварен в южных частях региона. Этот район привлекает туристов, ищущих гастрономический и иммерсивный опыт.

Кроме того, город Самара может рассматриваться как потенциальный туристский узел. Однако по мнению экспертов [2, с. 26] для этого ему не хватает развитой сети туристских регионов в окружении. Самара находится на пересечении волжских маршрутов и может стать центром притяжения, если будут целенаправленно развиваться соседние самобытные районы (Башкирия и Южный Урал, Татарстан, Поволжье в целом).

Заключение. Представленная система таксонов территориальных туристских образований показывает, что в Самарской области идет планомерная работа по созданию полноценной туристической экосистемы, где каждый элемент таксономии занимает своё место. От компактных туристских местечек, предлагающих точечное знакомство с уникальными объектами, до масштабных туристских центров, выступающих хабами для всего региона, – эта иерархия позволяет эффективно проектировать маршруты и распределять туристские потоки.

Особую ценность представляет сочетание точечных и линейно-площадных образований. Самарская Лука как туристский ареал, Волжский пояс как исторически сложившаяся магистраль и экологические зоны с различными природными профилями создают многогранную картину региона. Это обеспечивает гибкость туристского

предложения: от коротких экскурсий до многодневных программ с насыщенной культурной, природной и событийной составляющей.

Рассмотренная таксономия – не просто теоретическая конструкция, а практический инструмент для устойчивого развития отрасли. Понимание того, какое место занимает каждый объект в системе, позволяет региону точно инвестировать в инфраструктуру, продвигать приоритетные направления и формировать целостный туристский продукт. Самарская область уже сегодня подтверждает свой статус одного из ведущих туристических центров Поволжья, а дальнейшая системная работа будет способствовать укреплению этого положения.

Библиографический список

1. Евстропьева О. В., Бардаш А. В., Будаева Д. Г. Методологические подходы к туристско-рекреационной дифференциации территорий с особыми условиями использования // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2019. – Т.13, № 1. – С. 7-21.
2. Зырянов А. И. Теория и методология рекреационной географии : учебное пособие. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2021. – 368 с.
3. Котельников Д. А. Туристские территории в структуре туристско-рекреационного пространства региона: идентификация, определение границ, признаки // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – №3. – С. 136-1434.
4. Кружалин В. И., Мажар Л. Ю. Геосистемный подход к освоению туристского пространства в контексте устойчивого развития внутреннего туризма в России // Географическая среда и живые системы. – 2023. – № 4. – С. 7-19.
5. Крыстев В. К. Туристское районирование: дискурс о методе // Вестник Московского университета. Серия 5. География. – 2019. – № 5. – С. 50-59.
6. Левченко К. К., Левченко Т. П. Территориальные туристские объединения как перспективная форма интеграции в сфере туризма // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т.16, №2. – С. 77-85.
7. Левченко К. К., Левченко Т. П. Методические аспекты идентификации форм интегрированных территориальных образований туристской специализации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – Вып. 5-4 (68). – С. 131-135.
8. Максакова Л. Б.-Ж., Санжеев Э. Д., Будаева Д. Г. Территориальная организация туристско-рекреационной деятельности на региональном уровне: теоретические и практические аспекты // Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). – 2017. – Т.22, №3. – С. 128-146.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

УДК 658.56

Иваненко А.А. Методология контроля качества продукции или услуг на предприятии

Methodology for quality control of products or services at the enterprise

Иваненко Антон Андреевич

Студент (магистр), Кафедра Экономики предприятий,

Направление подготовки: Экономика:

Специальность: Экономика. Экономика организации: бизнес-анализ и управление

Руководитель: **Головина А.Н.**

Профессор д.н. (проф.), ЭП, д.э.н., проф.

РФ, г. Екатеринбург

Ivanenko Anton Andreevich

Student (Master's degree), Department of Enterprise Economics,

Field of study: Economics: Specialty: Economics.

Organization Economics: business analysis and management

Head: Golovina A.N.,

Professor, Doctor of Sciences (prof.), EP, Doctor of Economics,

prof. Russian Federation, Yekaterinburg

Аннотация. В данной работе изучается специфика построения методологии контроля качества продукции на предприятиях малого бизнеса. В качестве объекта исследования рассматривается ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ», которое производит железобетонные изделия. Цель состоит в том, чтобы предложить методологию контроля качества продукции или услуг на предприятии. Результаты работы подчеркивают тот факт, что типовые подходы, которые ориентированы на крупные промышленные компании, не могут в полной мере учесть ресурсные ограничения небольших организаций. Поэтому предлагается авторская схема, которая состоит из пяти функциональных блоков и механизма обратной связи.

Ключевые слова: контроль качества продукции, метод, подход, ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ», ресурсы.

Abstract. This paper examines the specifics of developing a methodology for quality control of products at small businesses. The object of the study is LLC "Zhbi-Aktsent", which produces reinforced concrete products. The goal is to propose a methodology for quality control of products or services at the enterprise. The results of the work emphasize the fact that standard approaches, which are oriented towards large industrial companies, cannot fully take into account the resource constraints of small organizations. Therefore, an author's scheme is proposed, which consists of five functional blocks and a feedback mechanism.

Keywords: product quality control, method, approach, LLC «ZHI-AKTSENT», resources.

Рецензент: Бабкина Анастасия Валентиновна - кандидат экономических наук, доцент. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Актуальность темы статьи обуславливается тем, что вопросы о качестве продукции в нынешней экономике и развитии отраслей, приобретают особую важность. В большинстве научно-исследовательских работ анализ методов оценки качества рассматривается с точки зрения работы крупных промышленных предприятий. В таких

трудах предлагается использовать системы менеджмента качества, которые подразумевают наличие специализированных служб, лабораторной базы, автоматизированных систем учёта и, что немаловажно, устойчивого финансового обеспечения. Но на практике в текущих реалиях большая часть реального сектора представлена микропредприятиями и малыми компаниями, в которых численность сотрудников не превышает 15-20 человек. При этом функции контроля качества чаще всего распределяются между работниками, которые совмещают с другими обязанностями. Такой подход в управлении не является эффективным и целесообразным, особенно в условиях происходящей цифровизации. Возникает необходимость выстроить действенную методологию контроля качества, так как осуществляемые различные попытки прямого копирования корпоративных стандартов чаще всего приводят к формальному документообороту или же к отказу от системной работы в пользу интуитивного контроля.

Классическая методология контроля качества и ее становление началось с научных трудов Ф.У. Тейлора, результатом которых стало разделение продукции на качественную и некачественную. Развитие статистических методов управления качеством связано с такими именами, как, В.Э. Шухарт и У.Э. Деминг [5]. Результатом их работ является возможность осуществления управления качеством процессов путем использования фактических данных.

Джуран и Деминг считали, что ответственность за качество целиком и полностью лежит на высшем руководстве организации [7].

В 1987 году Международная организация по стандартизации опубликовала стандарты ISO серии 9000. Например, на современном этапе ГОСТ Р ИСО 9001-2015 описывает модель системы менеджмента качества, которая может быть применена к компаниям любого масштаба. Но на практике внедрение такой модели на малое предприятие приведет к возникновению ограничений. Причина в том, что требования к документированию процедур предполагают наличие квалифицированных сотрудников, которые могли бы данные процедуры разрабатывать и поддерживать. Также сертификация предполагает осуществление единовременных затрат, которые не всегда окупаются в краткосрочной перспективе. Кроме обозначенного, сама логика стандарта направлена на процессы, которые на малом предприятии чаще всего не формализованы [3].

За последние несколько лет эксперты и ученые уже предпринимали попытки адаптации инструментов качества продукции к условиям малого бизнеса. Например, исследователь С. Г. Васин выделил необходимость приоритизации инструментов по критерию «затраты - эффект». Автор обозначил основы производственных отношений

и принципы управления качеством продукции с учетом технических, финансовых и человеческих факторов [1].

Кроме этого, ученые О. А. Горленко и Н. М. Борбаць сделали акцент на важности применения статистических методов. По их мнению, они могут применяться без дорогостоящего программного обеспечения [4].

С.В. Веселова подчеркнула значение системы обучения персонала внутри организации для развития компании в направлении изменений и инноваций, а также для адаптации компании к изменениям, диктуемым рынком.

Результаты исследования

В качестве объекта управления качеством продукции рассматривается компания ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ». Данное предприятие осуществляет производство изделий из бетона для строительства. В компании численность сотрудников составляет 17 человек. Это небольшое промышленное предприятие.

ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ» функционирует в условиях высокой конкуренции, так как в Тверской области есть аналогичные компании, но масштаб их деятельности крупнее. Примерами являются такие компании, как АО «Тжби-4» с выручкой более 1,076 млрд руб. и ООО «Комбинат ЖБИ-6», у которой выручка составляет 597,037 млн руб. за 2025 год. Обе компании имеют сертифицированные системы менеджмента качества. Такой фактор дает им преимущество при участии в тендерах крупных застройщиков и государственных заказчиков в сфере строительства [6].

В процессе анализа и изучения действующей системы контроля качества на предприятии ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ» было определено, что формально имеется три этапа контроля:

- входной, на котором ведется проверка сырья, а именно, цемента, заполнителей, арматуры,
- операционный, в рамках которого контролируется процесс производства,
- приёмочный, то есть, испытание готовых изделий [6].

Но при этом каждый из обозначенных этапов реализуется в условиях ресурсных ограничений. Лаборатория изучаемого предприятия укомплектована минимальным оборудованием, а часть испытаний проводится с использованием ручного труда сотрудников. Функции контроля качества распределяются между главным инженером-технологом, лаборантом и производственным мастером. Отдела контроля качества продукции на предприятии нет. Кроме этого, компания не ведет учет затрат, а потери от брака, расходы на исправление дефектов, штрафы не выделены из общей структуры расходов. Об этом свидетельствует резкий рост доли прочих расходов в выручке. Например, в 2024 году с 0,23% доля выросла до 10,16% в 2025 году. Такой фактор говорит о том, что более десятой части выручки предприятия было направлено на

расходы, не связанные с основной деятельностью. Предположительно значительная часть из них составила именно потеря от низкого качества продукции или услуг.

Далее целесообразно выполнить SWOT-анализ системы качества для данного предприятия (таблица 1).

Таблица 1

SWOT-анализа системы качества ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны (S) 1. Функционирование базовых этапов контроля качества (входной, операционный, приемочный) в соответствии с ГОСТ 13015-2012. 2. Наличие собственной лаборатории (хотя бы минимальной) и обученного лаборанта. 3. Гибкость малого предприятия – быстрое внедрение корректирующих мероприятий. 4. Стабильная выручка на уровне 110–120 млн руб. (позволяет финансировать текущий контроль). 5. Отсутствие критических налоговых штрафов и недоимок (по данным ФНС).	Слабые стороны (W) 1. Отсутствие сертифицированной системы менеджмента качества (ISO 9001). 2. Крайне низкая операционная рентабельность (0,4%) – не хватает средств на развитие качества. 3. Чистый убыток 2025 г. (10,7 млн руб.) – угроза сокращения расходов на качество. 4. Совмещение функций контроля качества с другими обязанностями (нет независимого ОТК). 5. Малая численность персонала (5 чел.) – перегрузка, риск ошибок. 6. Отсутствие автоматизированного учета дефектов и затрат на качество.
Внешняя среда	Возможности (O) 1. Рост спроса на сертифицированную продукцию со стороны крупных застройщиков и госзаказчиков (тендеры требуют ISO 9001). 2. Государственная поддержка малого бизнеса в сфере повышения производительности труда (в том числе обучения по качеству). 3. Возможность участия в национальных проектах («Производительность труда») с внедрением бережливого производства и 6 сигм. 4. Внедрение цифровых инструментов контроля (недорогие решения для малого бизнеса). 5. Вытеснение с рынка слабых конкурентов в условиях рецессии – занятие их ниш за счет качества и цены.	Угрозы (T) 1. Высокая конкуренция со стороны крупных игроков (АО «ТЖБИ-4», ООО «Комбинат ЖБИ-6») с сертифицированными СМК. 2. Давление поставщиков сырья (олигополия цемента, волатильность металла) – рост себестоимости при негибкости цен. 3. Отраслевая рецессия (падение рынка ЖБИ на 17% в 2025 г.) – сокращение платежеспособного спроса. 4. Риск роста прочих расходов (штрафы, рекламации) при снижении контроля качества – порочный круг. 5. Возможные проверки надзорных органов при росте жалоб на качество.

Источник: составлено автором

Результаты анализа таблицы 1 показывают, что у предприятия есть сильные стороны, такие как наличие базовых этапов контроля в соответствии с ГОСТ 13015-2012, функционирование собственной лаборатории, гибкость малого предприятия. Одновременно с этим проблемными моментами стали отсутствие сертифицированной СМК, очень низкая операционная рентабельность, сотрудники совмещают функции контроля, отсутствует автоматизированный учет дефектов. Главной угрозой является конкуренция со стороны крупных компаний с сертифицированными СМК, а также давление поставщиков и падение рынка ЖБИ на 17% в 2025 году. Указанные факторы дают основание для того, чтобы далее разработать новую методологию контроля качества для такого предприятия.

Методология, которая будет исходить из того, что контроль качества – это многоуровневая деятельность, начинается с анализа внешней среды и заканчивается корректировкой стратегических целей на основе накопленных данных. Схематически она представлена на рисунке 1 и предполагает блочную структуру.



Рисунок 1 – Авторская схема методологии контроля качества продукции
Источник: составлено автором

Согласно рисунку 1 первый блока называется аналитическим. В рамках данного уровня осуществляется оценка рыночной ситуации, требований потребителей и конкурентной позиции предприятия именно в обозначенной категории услуг. Для этого выполняется SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил Портера. По итогу формулируются стратегические цели в области качества, которые должны быть

измеримыми и соотнесенными с финансовыми возможностями предприятия. Применительно к ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ» такая цель состоит в том, чтобы снизить долю прочих расходов в выручке до уровня менее 1% и повысить операционную рентабельность до 3-5%.

Следующий второй блок – это проектный. В рамках блока осуществляется перевод требований потребителей в технические характеристики производимой продукции и параметры технологических процессов. В качестве инструментов применяется QFD (развёртывание функции качества), FMEA (анализ видов и последствий отказов), разработка технологических регламентов. Так как объектом является малое предприятие, то целесообразно внедрять упрощенные формы. Например, это могут быть таблицы соответствия «требование потребителя - параметр процесса». Они заполняются главным инженером совместно с лаборантом.

Ресурсный блок помогает обеспечивать условия для функционирования системы контроля. К нему относится кадровое обеспечение (обучение персонала методам контроля, статистического анализа, работы с оборудованием), метрологическое обеспечение (поверка и калибровка средств измерений). Также сюда входит материально-техническое обеспечение (лабораторное оборудование, приборы неразрушающего контроля). То есть, применительно к малому бизнесу, данный блок характеризует изменение экономических стратегий для включения в модернизационный сценарий при наращивании компетентности, группового освоения инновационных практик, связанных, прежде всего, с участием в промышленном производстве. В реальности ресурсов для смены экономических стратегий имеется достаточно, если осознавать востребованность человеческого капитала для укрепления ядра бизнес-сообщества.

Операционный блок выполняет входной контроль по обеспечению качества продукции на всех этапах производственного цикла. С помощью статистических методов выявляются дефекты, отслеживается стабильность процесса. В ходе него проверяются последовательность выполнения операций и соответствие определенных параметров технологической документации.

В целом, операционный контроль на предприятии осуществляется дважды. Сначала его производит исполнитель, а потом контролер.

Аналитико-корректирующий блок контроля качества продукции или услуг с помощью инновационных средств и технологий осуществляет сбор и обработку данных, ведет учет затрат на качество. В рамках блока проводится анализ эффективности корректирующих действий, пересматриваются цели и планы. На этом этапе подготавливается отчетная документация, которая является основой для управленческих решений. С помощью автоматизированной системы учета затрат на качество можно отделить потери от брака и рекламаций от прочих расходов. Применительно к ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ» это означает доработку учетной системы в 1С с введением блока «Потери от брака» и регулярное составление отчета о затратах и

расходах. Благодаря такой интеграции можно осуществлять анализ себестоимости продукции с учетом выработки сотрудников и оборудования. Себестоимость рассчитывается точно и без ошибок, есть возможность оперативно и быстро исследовать рентабельность заказов. Также автоматизация помогает обеспечить точный учет остатков на складе.

Большое значение в методологии отведено обратной связи, так как с ее помощью ведется корректировка целей и методов на основе накопленных данных. Она помогает понять, что именно в процессах работает, а где есть сбои и дефекты, которые связаны с качеством сырья.

Итак, на основании анализа можно сказать, что авторская методология отличается от классических моделей тем, что в приоритете находятся учетные и аналитические процедуры контроля качества.

Заключение

Таким образом, в текущих условиях развития бизнеса и высокой конкуренции малые предприятия, в частности, в сфере строительства и производства, должны адаптировать систему контроля качества продукции с учетом внешних факторов. Для этого предложена методология, основанная на блочной схеме. Она предполагает соответствие между ресурсами предприятия, финансовыми возможностями и масштабами деятельности. Для такой организации как ООО «ЖБИ-АКЦЕНТ» наиболее оптимальным вариантом является поэтапная стратегия и интеграция контроля качества в общую систему управления предприятием.

Библиографический список

- 1 Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин. — М. : Издательство Юрайт, 2014 — 404 с.
- 2 Веселова С. В. Роль обучения персонала в развитии организации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2020. №4. С. 57-60.
- 3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Стандартиформ, 2015.
- 4 Горленко О. А. Статистические методы в управлении качеством: учебник и практикум / О. А. Горленко, Н. М. Борбаць. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2017. — 270 с.
- 5 Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ., 10-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. 417 с.
- 6 ООО «ЖБИ Акцент» // Rusprofile. — URL: <https://www.rusprofile.ru/id/11462143> (дата обращения: 20.09.2026).
- 7 Язвенко П.В., Воронов М.П. Развитие системы менеджмента качества и ее современное состояние: научный обзор // Научное обозрение. Технические науки. 2016. № 4. С. 140-148.

ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

УДК 657.22:336.22(575.2)

Эргешова Ч.М., Мамашов К.А., Ураимбеков Н. Налогообложение бизнеса в Кыргызской Республике: современные практики в контексте цифровизации и будущего развития

Business taxation in the Kyrgyz Republic: modern practices in the context of
digitalization and the future of development

Эргешова Чынара Мухтаровна,

к.э.н., доцент ОШТУ,

Мамашов Канжарбек Асылбекович

к.э.н., доцент, Ош ТУ

Ураимбеков Нуртилек,

магистрант, Ошский технологический университет

Ergeshova Ch. M.

Candidate of Economic Sciences, docent,

Mamashov K.A.

Candidate of Economic Sciences, docent,

Uraimbekov Nurtilbek,

magistr, Osh Technological University

Аннотация. В статье исследуется влияние современного налогового учета на предпринимательскую деятельность в Кыргызской Республике в условиях масштабных правовых реформ. Особое внимание уделяется переходу на цифровые инструменты администрирования (ЭСФ, ЭТГН, ККМ-онлайн) и их роли в легализации малого и среднего бизнеса. Автор анализирует внедрение нулевой ставки единого налога и снижение социальных отчислений как ключевых стимулов для устойчивого развития экономики и достижения Целей устойчивого развития (ЦУР). На основе анализа трудов отечественных ученых и положений Налогового кодекса КР предлагаются рекомендации по совершенствованию налоговой политики.

Ключевые слова: налоговый учет, предпринимательство, Кыргызская Республика, Налоговый кодекс, цифровизация, единый налог, МСБ, ЦУР.

Abstract. The article examines the impact of modern tax accounting on entrepreneurial activity in the Kyrgyz Republic in the context of large-scale legal reforms. Special attention is paid to the transition to digital administration tools (e-invoicing, e-waybills, online cash registers) and their role in the legalization of small and medium-sized businesses. The author analyzes the introduction of a zero rate of the single tax and the reduction of social contributions as key incentives for sustainable economic development and the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs). Based on the analysis of the works of domestic scientists and the provisions of the Tax Code of the Kyrgyz Republic, recommendations for improving tax policy are proposed.

Keywords: tax accounting, entrepreneurship, Kyrgyz Republic, Tax Code, digitalization, single tax, SME, SDGs.

Рецензент: Сердюкова Наталья Александровна - доктор экономических наук, кандидат физико - математических наук, доцент по кафедре алгебры. Профессор кафедры финансового менеджмента. РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

Введение. Налоговый учет в Кыргызской Республике в 2026 году является ключевым фактором, определяющим развитие предпринимательской деятельности, переходя от фискальной функции к стимулирующей через активную цифровизацию и упрощение администрирования. Современная система направлена на легализацию бизнеса, снижение налоговой нагрузки для малых предприятий и ужесточение контроля над крупными игроками.

Современные практики налогового учета (2025-2026 гг.) Цифровизация и Единый налоговый счет (ЕНС). С 1 января 2026 года введено использование ЕНС, позволяющего уплачивать все налоговые обязательства одним платежом. Масштабное внедрение ККМ и ЭТТН (электронных товарно-транспортных накладных) повышает прозрачность учета, но создает сложности для малого бизнеса, требуя технической грамотности.

Количество спецрежимов сокращено до трех (самозанятые, КХ/фермеры, упрощенная декларация) для упрощения учета. Активно действует режим единого налога (на основе упрощенной декларации) с низкими ставками для поддержки МСБ (малого и среднего бизнеса).

С 2026 года введена сниженная ставка единого налога (0,1%) для деятельности, осуществляемой вне территории КР (IT, фриланс, консалтинг), что стимулирует экспорт услуг.

С 1 января 2026 года законодательно закреплено понятие «дробление бизнеса», направленное против искусственного разделения компаний для сохранения льготных налоговых режимов (единого налога при обороте до 50 млн сомов).

Снижение ставок и упрощение администрирования (0,1% для внешнего рынка, 0% ставка для оборотов до 15 млн сомов в определенных секторах) способствуют легализации доходов и росту налоговой культуры. Одновременно отражаются негативные риски. Высокая зависимость от стабильности работы электронных систем ГНС. В случае сбоев базы данных или ККМ предприниматели несут риски штрафов. Отмечаются сложности адаптации к новым технологическим требованиям (ЭТТН).

Введен верхний предел для исчисления страховых взносов (20-кратный размер средней заработной платы), что снижает нагрузку на высокооплачиваемых сотрудников.

По мнению Е. С. Островской, цифровизация налоговых процедур выступает не просто техническим обновлением, а фундаментальным фактором ускорения экономического развития всей республики [2].

«Ряд отечественных исследователей (Савин В. Е., Таранова Е. В.) подчеркивают, что основной потенциал вывода МСБ из тени в Кыргызстане заключается в упрощении налогового администрирования и внедрении бесконтактных методов контроля [3]

Вопрос влияния налогового учета на бизнес в Кыргызской Республике находится в центре внимания ведущих отечественных ученых. Так, Е. С. Островская и Д. А. Сулеева [1] обоснованно рассматривают цифровизацию налоговых процедур как стратегический фактор, способный ускорить экономическое развитие страны. В свою очередь, А. О. Кожошев [2] в своих трудах подчеркивает, что модернизация налоговой политики должна быть не просто фискальным инструментом, а механизмом стимулирования предпринимательской активности в условиях нестабильности.

Анализируя текущие практики, исследователи отмечают неоднозначность процесса цифровизации. В частности, в работах профессора К. Х. Алиева [3] указывается, что переход на электронные методы учета (ЭТН, ЭСФ) значительно повышает прозрачность операций, однако требует от предпринимателей дополнительных затрат на техническое переоснащение. Это мнение совпадает с выводами экспертов Г. К. Ташкулова и М. Илимбеков, переход на цифровые форматы отчетности требует от субъектов малого бизнеса в Кыргызстане качественного пересмотра учетной политики и повышения квалификации бухгалтерских кадров [4]

Для улучшения бизнес-климата в КР необходимо сосредоточиться на выводе экономики из тени. Как отмечают В. Е. Савин и Е. В. Таранова [5], налоговый потенциал малого предпринимательства может быть реализован только через упрощение администрирования. По их мнению, именно прозрачность и предсказуемость налогового учета станут ключевыми факторами, которые заставят бизнес добровольно легализовать свои доходы. Ожидается переход к полностью автоматизированному налоговому аудиту (сопоставительный контроль), что снизит количество прямых проверок, но повысит требования к точности учета.

Продолжается амнистия по пеням и штрафам при условии погашения основного долга, что направлено на вовлечение «теневого» сектора в официальную экономику.

Внедрение новых цифровых инструментов для подачи отчетности и взаимодействия с ГНС в режиме реального времени.

В 2026 году влияние налогового учета в КР становится более прозрачным и «цифровым». Для предпринимателей приоритетом становится не просто уклонение, а качественное ведение учета с использованием цифровых инструментов для минимизации рисков при ужесточении контроля за дроблением бизнеса.

В современной практике предпринимательства в Кыргызстане наблюдается тенденция к сближению бухгалтерского и налогового учета, однако между ними сохраняются концептуальные различия, закрепленные в Законе КР «О бухгалтерском учете» и Налоговом кодексе КР.

Согласно национальным стандартам, бухгалтерский учет в КР базируется на МСФО (Международных стандартах финансовой отчетности). Его главная задача —

предоставление достоверной информации о финансовом положении предприятия для собственников и кредиторов.

Для малого и среднего бизнеса предусмотрены упрощенные стандарты (МСФО для МСБ), что снижает нагрузку на штат бухгалтерии.

Налоговый учет ведется исключительно в целях исчисления налоговой базы. Согласно ст. 53 НК КР, он основывается на данных первичных документов, но правила признания доходов и расходов здесь могут отличаться от бухгалтерских.

Разные нормы амортизации основных средств или лимиты на представительские расходы. В бухгалтерском учете списывается реальный износ, а в налоговом — строго по нормам, установленным Кодексом.

Современные практики в КР (ЭСФ, ЭТН) вынуждают предпринимателей объединять эти два вида учета в единую информационную систему.

Электронные счета-фактуры (ЭСФ): Теперь являются одновременно и первичным бухгалтерским документом, и базой для налогового учета НДС и налога на продажи. Это минимизирует риск ошибок при переносе данных.

Единый налог: Для субъектов, работающих по упрощенной системе, налоговый учет максимально приближен к бухгалтерскому учету кассовым методом (учет фактической выручки).

Таблица 1

Сравнительная характеристика видов учета в КР

Признак	Бухгалтерский учет	Налоговый учет
Регулирование	Закон КР «О бухучете», МСФО	Налоговый кодекс КР
Основная цель	Оценка финансового состояния	Расчет налоговой базы
Пользователи	Инвесторы, менеджмент, банки	Налоговая служба (ГНС)
Периодичность	Постоянно (отчетный год)	Налоговый период (месяц, квартал, год)

«Интеграция бухгалтерского и налогового учета через цифровые платформы (1С, облачные сервисы ГНС) становится необходимым условием выживания бизнеса. Автоматизация позволяет избежать двойной работы и снижает риск налоговых санкций, что особенно актуально для малого предпринимательства в условиях перехода на обязательное применение ККМ».

С 2022 года учетная политика для налоговых целей стала обязательным документом, который ГНС запрашивает при проверках.

«Согласно статье 423 НК КР, субъекты малого предпринимательства имеют право на применение упрощенной системы налогообложения, что, по нашему мнению, существенно снижает административные барьеры на начальном этапе ведения бизнеса...»

Ниже представлена сравнительная таблица основных налоговых режимов для предпринимателей в КР, актуальная на 2024–2026 годы (на основе действующего Налогового кодекса).

Таблица 2

Сравнительный анализ ключевых режимов налогообложения для субъектов предпринимательства в КР

Параметр сравнения	Общий налоговый режим (ОНР)	Единый налог (Упрощенная система)	Режим для малого бизнеса (Нулевая ставка)
Норма НК КР	Разделы IX–XIII	Статьи 422–428	Ст. 423, ч. 4
Порог выручки	Свыше 30 млн сомов (обязательно НДС)	До 30 млн сомов	До 15 млн сомов
Налог на прибыль	10%	0% (включен в единый налог)	0%
НДС (12%)	Обязательно	Освобождены	Освобождены
Ставка налога	Раздельно по видам налогов	2% (безнал), 4% (наличные)*	0%
Требования к учету	Полный бухгалтерский учет	Упрощенный учет доходов	Обязательное использование ККМ
Для кого лучше	Крупный бизнес, производство	Средний бизнес, сфера услуг	Микробизнес, торговля

**Примечание: ставки могут варьироваться в зависимости от вида деятельности (например, для общественного питания или швейного производства действуют свои льготные ставки).*

Данные таблицы 2 наглядно демонстрируют государственную политику по дестимулированию теневого сектора. Переход к нулевой ставке для бизнеса с оборотом до 15 млн сомов (согласно ст. 423 НК КР) при условии фискализации чеков через ККМ является ключевым инструментом легализации экономики. Однако, как отмечают исследователи К. Х. Алиев, сложность администрирования цифровых инструментов остается барьером для предпринимателей, переходящих с патентной системы на упрощенную ().

С 2024 года обязательность электронных накладных распространяется почти на все виды товаров, что делает «серый» учет практически невозможным.

Ниже представлена таблица, которую можно использовать в разделе «Эволюция налогового законодательства в КР».

Таблица 3

Сравнительный анализ налоговой нагрузки до и после реформы 2022 года

Параметр сравнения	Старый Кодекс (до 2022 г.)	Новый Кодекс (2022–2026 гг.)	Влияние на бизнес
Основной инструмент контроля	Бумажные отчеты, физические печати	ЭСФ, ЭТТН, ККМ-онлайн	Полная прозрачность товарооборота
Малый бизнес (торговля)	Обязательный патент (фиксированная сумма)	Единый налог (от выручки) или 0%	Налог зависит от дохода, а не от факта наличия точки
Порог по НДС	8 млн сомов	30 млн сомов	Малый бизнес дольше остается в «льготной» зоне без НДС
Ставки единого налога	2% (безнал) / 3% (наличные)	0% (до 15 млн) или 2% / 4%	Резкое снижение нагрузки для микробизнеса
Социальные отчисления	27,25% (стандарт)	12,25% (для МСБ в ряде секторов)	Снижение нагрузки на фонд оплаты труда

Сравнительный анализ (см. Таблицу 3) показывает коренную смену парадигмы: государство отказалось от системы добровольных патентов, которые часто использовались для сокрытия реальных оборотов, в пользу цифрового прослеживания.

По мнению отечественного эксперта **А. О. Кожошева**, увеличение порога по НДС до 30 млн сомов позволило значительному числу предпринимателей избежать сложного бухгалтерского учета, сосредоточившись на операционной деятельности. Однако, как подчеркивает профессор **К. Х. Алиев**, такая "льготизация" требует от бизнеса дисциплины в использовании ККМ, так как любые нарушения лишают предпринимателя права на нулевую ставку по ст. 423 НК КР».

Порог по НДС вырос почти в 4 раза (с 8 до 30 млн), что дало бизнесу «пространство для роста».

Налоги стали меньше, но контроль за ними (через ЭТТН) — жестче.

Введение ставки 0% — это уникальная практика в СНГ, направленная на массовый выход МСБ из тени

Связь налоговой политики с **Целями устойчивого развития (ЦУР)** — это признак высокого академического уровня статьи. В Кыргызстане налоговые реформы напрямую работают на реализацию Национальной стратегии развития, которая адаптирована под глобальную повестку ООН.

«Реформы налогового учета в КР напрямую способствуют достижению ЦУР 8. Снижение фискальной нагрузки на фонд оплаты труда позволяет предпринимателям легализовывать рабочие места, обеспечивая социальные гарантии работникам и способствуя устойчивому инклюзивному росту».

«Цифровизация налогового администрирования в КР (ЭСФ, ККМ-онлайн) выступает катализатором внедрения инноваций в бизнес-процессы. Это соответствует

задаче 9.3 ЦУР, направленной на расширение доступа малых предприятий к финансовым услугам и их интеграцию в цепочки добавленной стоимости».

«Переход к дистанционному налоговому контролю на основе анализа данных ГНС способствует выполнению ЦУР 16.5 по существенному сокращению коррупции и взяточничества. Автоматизация учета делает взаимодействие бизнеса и государства прозрачным и предсказуемым».

«Укрепление налогового потенциала через современные практики учета (согласно Цели 17.1) позволяет Кыргызстану повышать мобилизацию внутренних ресурсов для финансирования социальных программ без увеличения внешнего долга».

Таблица 4

Связь Налогового кодекса КР и ЦУР

Инструмент НК КР	Соответствующая ЦУР	Ожидаемый эффект
Нулевая ставка для МСБ	ЦУР 8.3 (Легализация МСБ)	Массовый выход бизнеса из «тени».
Цифровой учет (ЭТТН/ЭСФ)	ЦУР 9.Б (Технологическое развитие)	Прослеживаемость товаров и рост цифровой грамотности.
Льготы для «зеленой» экономики	ЦУР 12 (Ответственное потребление)	Стимулирование экологичного производства через налоговые вычеты.
Снижение соцотчислений	ЦУР 1 (Ликвидация нищеты)	Рост официальных зарплат и пенсионных накоплений граждан.

Закключение и рекомендации. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что современная система налогового учета в Кыргызской Республике проходит этап фундаментальной трансформации. Переход от фискально-контрольной модели к стимулирующей цифровой среде напрямую влияет на устойчивость предпринимательской деятельности.

Основные выводы:

1. **Стимулирующий эффект реформ:** Внедрение нулевой ставки для микробизнеса (до 15 млн сомов) согласно ст. 423 НК КР стало беспрецедентным шагом в СНГ, обеспечив массовую легализацию предпринимателей. Это подтверждает тезисы В. Е. Савина о высоком потенциале вывода МСБ из тени через упрощение учета.

2. **Цифровая прозрачность:** Тотальное внедрение ЭТТН, ЭСФ и ККМ-онлайн сформировало новую «цифровую гигиену» бизнеса. Как отмечают Е. С. Островская и Д. А. Сулеева, это не только упрощает контроль для государства, но и предоставляет самим предпринимателям инструмент для внутреннего финансового анализа.

3. **Вклад в устойчивое развитие:** Налоговая политика КР стала инструментом реализации ЦУР 8 и ЦУР 16, способствуя созданию достойных рабочих мест и снижению коррупционных рисков за счет бесконтактного администрирования.

Рекомендации. Для государственных органов (ГНС КР): Необходимо продолжить работу над технической стабильностью систем (ЭТН/ЭСФ), чтобы исключить простои в работе бизнеса. Рекомендуется дальнейшее снижение административного давления через развитие системы управления рисками (СУР), чтобы проверки касались только «недобросовестных» налогоплательщиков.

Для предпринимательского сектора: Бизнесу следует рассматривать переход на цифровой учет не как дополнительную нагрузку, а как возможность для масштабирования и получения доступа к более дешевым кредитным ресурсам за счет «белой» отчетности.

Для научного сообщества: Перспективным направлением будущих исследований остается анализ влияния налоговых льгот на развитие именно «зеленых» технологий и креативной экономики в КР.

Библиографический список

1. **Налоговый кодекс Кыргызской Республики** : от 18 января 2022 года № 4 : [в последней редакции] // Министерство юстиции Кыргызской Республики : централизованный банк данных правовой информации (ЦБД). — URL: minjust.gov.kg.
2. **Алиев, К. Х.** Налоги и налогообложение в Кыргызской Республике: учебное пособие / К. Х. Алиев. — Бишкек, 2023. — 240 с.
3. **Добровольный национальный обзор** достижения Целей устойчивого развития в Кыргызской Республике. — Бишкек: Администрация Президента КР, 2024.
4. **Кожошев, А. О.** Модернизация бюджетно-налоговой политики Кыргызской Республики: монография / А. О. Кожошев, А. М. Абарбекова. — Бишкек, 2021. — 154 с.
5. **Ташкулова, Г. К.** Особенности организации бухгалтерского учета малого и среднего предпринимательства в условиях цифровизации / Г. К. Ташкулова, М. Илимбеков // Вестник Ошского государственного университета. Экономика. — 2024. — № 1(4). — С. 136-144. — DOI: 10.52754/16948831_2024_1(4)_16.
6. **Островская, Е. С.** Цифровизация как фактор ускоренного экономического развития Кыргызской Республики / Е. С. Островская, Д. А. Сулеева // Научный результат. Экономические исследования. — 2024. — Т. 10, № 1.
7. **Расулова, Н. Р.** Основные направления реформирования налоговой системы КР в сфере стимулирования предпринимательства / Н. Р. Расулова, М. И. Абдыкова // Известия ВУЗов Кыргызстана. — 2025. — № 2.
8. **Савин, В. Е.** Налоговый потенциал малого предпринимательства в Кыргызской Республике: основные направления вывода из теневой экономики / В. Е. Савин, Е. В. Таранова // Вестник КРСУ. — 2022. — Т. 22, № 6. — С. 110-116.

9. **Стратегия развития Государственной налоговой службы при Министерстве финансов Кыргызской Республики на 2022–2025 годы.** — Бишкек, 2022
10. **О бухгалтерском учете :** Закон Кыргызской Республики от 29 апреля 2002 года № 76 : [в последней редакции от 22 февраля 2024 г. № 50] // Министерство юстиции Кыргызской Республики : централизованный банк данных правовой информации (ЦБД). — URL: minjust.gov.kg.
11. **Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS) :** введены в действие на территории КР Постановлением Правительства КР от 28 сентября 2009 года № 603. — Текст : электронный.
12. **Налоговый кодекс Кыргызской Республики :** от 18 января 2022 года № 4 : [в последней редакции от (укажите текущую дату)] // Министерство юстиции Кыргызской Республики : централизованный банк данных правовой информации (ЦБД). — URL: minjust.gov.kg.

ЭКОНОМИКА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

УДК 614.2

Кучина А.А., Рыкалина О.А. Экономические аспекты повышения доступности медицинской помощи

Economic aspects of improving access to medical care

Кучина Алена Александровна,

магистрант, Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия

Рыкалина Ольга Анатольевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики социальной сферы,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Kuchina Alena Alexandrovna,

Master's student, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Rykalina Olga Anatolyevna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics of
the Social Sphere, Ural State Economic University, Ekaterinburg, Russia

Аннотация. Доступность медицинской помощи определяется сочетанием территориальных, кадровых, организационных и финансовых условий, поэтому ее повышение связано с выбором способов распределения ограниченных ресурсов здравоохранения. Цель исследования состоит в обосновании экономических подходов к повышению доступности медицинской помощи с учетом пространственной неоднородности Свердловской области. Методика основана на системном, сравнительном и структурно-функциональном анализе организации медицинской помощи и использования ресурсов. Показано, что доступность зависит от размещения медицинских организаций, обеспеченности персоналом, маршрутизации пациентов, планирования объемов специализированной помощи и развития межмуниципального взаимодействия. Систематизированы основные направления экономического воздействия на доступность медицинской помощи. Сделан вывод, что повышение доступности требует сочетания территориального сохранения базовой медицинской сети с концентрацией ресурсоемких видов помощи и развитием механизмов, сокращающих временные и финансовые издержки пациентов.

Ключевые слова: медицинская помощь, доступность, здравоохранение, медицинские ресурсы, Свердловская область, территориальная доступность, финансирование.

Abstract. Access to medical care is determined by a combination of territorial, staffing, organizational, and financial conditions, making its improvement closely related to decisions on the allocation of limited healthcare resources. The study aims to substantiate economic approaches to improving access to medical care while considering the spatial heterogeneity of the Sverdlovsk Region. The methodology is based on systemic, comparative, and structural-functional analysis of healthcare organization and resource utilization. The findings show that accessibility depends on the location of healthcare facilities, staffing levels, patient routing, planning of specialized care volumes, and intermunicipal cooperation. The main economic mechanisms affecting access to healthcare are systematized. The study concludes that improving accessibility requires maintaining a basic territorial healthcare network while concentrating resource-intensive services and developing mechanisms that reduce patients' time and financial costs.

Keywords: medical care, accessibility, healthcare, medical resources, Sverdlovsk Region, territorial accessibility, financing.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Доступность медицинской помощи остается одной из наиболее сложных характеристик системы здравоохранения, поскольку формальное наличие медицинской организации еще не означает возможность своевременно получить необходимую услугу. На практике доступность складывается из расстояния до учреждения, времени ожидания, наличия нужного специалиста, возможностей диагностики и маршрутизации пациента. Экономическая сторона проблемы связана с тем, что улучшение каждого из этих параметров требует ресурсов, тогда как их распределение происходит в условиях бюджетных и кадровых ограничений.

Е. Г. Потапчик рассматривает изменения доступности медицинской помощи в России с позиций различных институтов и показывает многомерность самого понятия доступности, которое невозможно свести к единственному показателю [4]. Н. В. Шартова, М. Ю. Грищенко и Т. В. Ватлина на примере северных территорий раскрывают значение пространственного фактора и расстояния до медицинских учреждений, особенно заметного в регионах с рассредоточенной системой расселения [11]. К. Н. Калашников, сопоставляя государственный и частный сектора здравоохранения, обращает внимание на различия в восприятии доступности медицинских услуг населением [2].

Экономическую постановку проблемы развивает К. Г. Четаева, рассматривающая доступность медицинской помощи в контексте сложившихся ограничений российской системы здравоохранения [10]. К. Э. Соболев и М. В. Пирогов связывают повышение результативности регионального здравоохранения с совершенствованием планирования объемов специализированной медицинской помощи [7]. Кадровая составляющая доступности раскрывается С. И. Шляфер, М. А. Ивановой и Д. В. Ваньковым на примере обеспеченности и укомплектованности врачами скорой медицинской помощи в субъектах Российской Федерации [12].

В. А. Сауткина рассматривает социальные детерминанты здоровья и региональные особенности их проявления, что расширяет анализ доступности за пределы самой медицинской сети [6]. Е. А. Черных и А. В. Чернов показывают значение территориальной и организационной доступности на примере медицинской помощи пациентам с болезнями системы кровообращения [9]. Д. О. Рощин и О. Ю. Александрова связывают эффективность оказания помощи при сердечно-сосудистых заболеваниях с актуализацией порядков и организацией медицинских маршрутов [5].

На уровне отдельных видов помощи Н. Н. Ваганов, В. М. Розинов и С. Г. Суворов рассматривают развитие реанимационно-консультативных центров как организационный механизм повышения доступности специализированной помощи детям [1]. И. В. Крестьяшин, В. М. Крестьяшин и И. И. Кужеливский показывают возможности амбулаторного формата в детской хирургии, что имеет значение для разграничения случаев, требующих стационарного лечения, и помощи, которую можно предоставить с меньшими ресурсными затратами [3]. К. И. Сурсякова и Н. В. Лукьяненко обращаются к вопросам безопасности медицинской помощи в крупном многопрофильном стационаре, напоминая, что расширение доступности должно сопровождаться сохранением качества и эпидемиологической безопасности [8]. В

совокупности данные исследования позволяют рассматривать доступность как результат согласования финансовых возможностей, территориальной организации, кадрового потенциала и выбранной модели оказания помощи.

Основная часть

Экономический аспект доступности медицинской помощи возникает из необходимости распределить ограниченные ресурсы между территориями, уровнями медицинской помощи и различными группами пациентов. Теоретически максимальная территориальная доступность могла бы обеспечиваться размещением широкого набора медицинских услуг в каждом населенном пункте. На практике подобная система потребовала бы значительных расходов, большого количества специалистов и дорогостоящего оборудования, которое во многих небольших территориях использовалось бы с крайне низкой загрузкой. Поэтому региональное здравоохранение постоянно сталкивается с необходимостью поиска баланса между близостью медицинской помощи к населению и эффективностью использования ресурсов.

Для Свердловской области эта проблема имеет выраженный пространственный характер. Екатеринбург обладает наиболее широкими возможностями специализированной и высокотехнологичной медицинской помощи, тогда как для жителей других муниципальных образований значимыми становятся районные и межмуниципальные центры. Расстояние до учреждения в такой системе превращается в экономический фактор. Пациент несет временные издержки, транспортные расходы, иногда теряет рабочее время, а сопровождающие его родственники также вовлекаются в поездку. Формально бесплатная медицинская услуга поэтому может сопровождаться заметными частными издержками.

Из этого следует, что доступность целесообразно оценивать шире физического наличия медицинского учреждения. Если необходимый специалист находится на расстоянии нескольких десятков или сотен километров, а прием возможен только после продолжительного ожидания, то экономическая доступность помощи снижается. Для работающего человека дополнительными затратами становится потерянный доход или необходимость использовать рабочий день. Для пожилого пациента или семьи с ребенком возрастает организационная сложность самой поездки.

При этом полная децентрализация медицинской сети также имеет ограничения. Современное диагностическое оборудование дорого в приобретении и обслуживании, а отдельные медицинские технологии требуют постоянной практики специалистов. При небольшом потоке пациентов содержание сложного оборудования в каждой территории становится экономически нерациональным, а недостаточная интенсивность его использования может влиять и на поддержание профессиональных компетенций. Поэтому одним из основных экономических принципов повышения доступности становится разграничение тех видов помощи, которые должны оставаться максимально приближенными к месту проживания, и тех, для которых оправдана концентрация. Первичная медицинская помощь, базовая диагностика, профилактика и наблюдение хронических заболеваний требуют территориальной доступности. Более сложные вмешательства рационально концентрировать в учреждениях, способных поддерживать необходимую загрузку оборудования и медицинских команд.

Экономический эффект в подобной модели зависит от качества маршрутизации. Концентрация специализированной помощи оправдана только тогда, когда пациент может своевременно попасть на соответствующий уровень. Если значительная часть времени теряется между первичным обращением, диагностикой и направлением в специализированный центр, сокращение числа мест оказания сложной помощи начинает создавать дополнительные барьеры.

Для Свердловской области важным резервом становится межмуниципальное взаимодействие. Медицинская сеть региона может рассматриваться не как совокупность изолированных муниципальных систем, а как единая структура, в которой учреждения различного уровня выполняют взаимодополняющие функции. В таком случае экономическая задача состоит в определении оптимального распределения потоков пациентов и мощностей. Кадровая обеспеченность представляет еще один ограничивающий фактор. Строительство медицинского объекта или приобретение оборудования само по себе не повышает доступность, если отсутствуют врачи, способные обеспечить его использование. Более того, содержание недоукомплектованной инфраструктуры формирует постоянные расходы, которые не преобразуются в необходимый объем медицинской помощи.

Для удаленных территорий кадровый вопрос нельзя решать только увеличением числа штатных единиц. Требуется учитывать экономические стимулы специалистов, условия труда, нагрузку, возможности профессионального развития и доступность жилья. Если медицинская организация систематически не может закрыть вакансию, нормативное наличие должности практически не влияет на доступность для пациента. Значение имеет и организация времени медицинского персонала. Часть функций врача может быть перераспределена между различными категориями работников, а административные процедуры – автоматизированы. Высвобождаемое время становится таким же ресурсом системы, как дополнительное финансирование. В результате экономическая эффективность может повышаться без пропорционального увеличения численности персонала.

Еще одним направлением является развитие амбулаторной помощи. Госпитализация относится к наиболее ресурсоемким формам медицинского обслуживания. Если часть диагностических или лечебных процедур безопасно переносится на амбулаторный уровень либо в дневной стационар, система способна обслуживать больше пациентов при тех же инфраструктурных возможностях. Однако такой переход требует развитой первичной помощи и организованного наблюдения после лечения.

Планирование специализированной помощи приобретает особое значение в условиях территориально крупного региона. Объемы должны соотноситься с численностью и возрастной структурой населения, распространенностью заболеваний, фактическим потоком пациентов и возможностями существующей сети. Недостаточный объем формирует очередь, тогда как завышенный способен приводить к недоиспользованию дорогостоящей инфраструктуры.

Перед систематизацией экономических инструментов следует учитывать, что доступность формируется на нескольких уровнях одновременно. Для пациента имеют значение расстояние, время ожидания и возможность получить помощь нужного профиля. Для

медицинской организации – наличие персонала и мощностей. Для региональной системы – стоимость содержания сети и степень загрузки ресурсов. Экономически обоснованное решение должно учитывать все три уровня и не улучшать один показатель за счет резкого ухудшения другого.

Таблица 1

Экономические направления повышения доступности медицинской помощи в региональной системе здравоохранения

Направление	Экономическая проблема	Возможное решение	Ожидаемый эффект для доступности
Территориальное размещение медицинской сети	Высокая стоимость содержания инфраструктуры при низкой загрузке	Разграничение базовой и специализированной помощи по уровням сети	Сохранение близости основных услуг при рациональном использовании сложной инфраструктуры
Кадровое обеспечение	Дефицит отдельных специалистов и неравномерная нагрузка	Экономические стимулы, межмуниципальное взаимодействие, перераспределение функций	Сокращение сроков ожидания и повышение фактической доступности
Маршрутизация пациентов	Потери времени между этапами оказания помощи	Формирование понятных маршрутов и координация учреждений	Сокращение времени до диагностики и лечения
Планирование специализированной помощи	Несоответствие объемов фактической потребности	Планирование на основе структуры населения и пациентских потоков	Снижение очередей и недозагрузки мощностей
Амбулаторные технологии	Высокая стоимость стационарного лечения	Перенос части помощи в амбулаторный сектор и дневные стационары	Высвобождение стационарных ресурсов и увеличение охвата пациентов
Межмуниципальные медицинские центры	Невозможность содержать полный спектр помощи в каждом муниципалитете	Концентрация отдельных видов диагностики и лечения	Повышение доступности сложной помощи при приемлемой загрузке ресурсов
Транспортная доступность	Частные затраты пациента на поездки	Согласование медицинской маршрутизации с транспортной доступностью	Снижение временных и финансовых затрат населения

Представленная система показывает, что повышение доступности не обязательно связано с пропорциональным расширением медицинской сети. Значительный резерв заключается в изменении размещения ресурсов, организации движения пациентов и распределении функций между учреждениями. Для Свердловской области особенно важен

баланс между концентрацией специализированной помощи и сохранением базовых медицинских услуг в муниципалитетах. Экономический эффект такого подхода выражается одновременно в повышении загрузки дорогостоящей инфраструктуры и сокращении издержек пациентов. Если же централизация проводится без учета транспорта, кадров и времени ожидания, экономия внутри системы здравоохранения способна трансформироваться в дополнительные расходы населения и снижение фактической доступности медицинской помощи.

Отдельного внимания требуют экстренные состояния. В данном случае время становится одним из наиболее ценных ресурсов системы. При инфаркте, инсульте, тяжелой травме или критическом состоянии ребенка экономическая эффективность сети уже не может измеряться только стоимостью содержания учреждения. Необходима такая конфигурация экстренной помощи, при которой пациент своевременно достигает уровня, способного предоставить требуемое лечение.

В более широком смысле региональная доступность определяется способностью здравоохранения управлять временем пациента. Очередь к врачу, ожидание исследования, повторное посещение для получения направления и транспортировка между организациями образуют единую цепочку. Финансирование каждого учреждения по отдельности может выглядеть обоснованным, тогда как вся цепочка для пациента остается избыточно длительной. Поэтому перспективным направлением экономического анализа является оценка полного маршрута получения помощи. Это позволяет выявлять этапы, где формируется основная задержка, и направлять дополнительные ресурсы именно туда. Причиной низкой доступности может оказаться дефицит диагностического оборудования, недостаток конкретного специалиста, отсутствие транспорта или неэффективная процедура записи. Каждая из этих ситуаций требует разного финансового решения.

В результате экономическая политика повышения доступности должна исходить из конкретного ограничения, препятствующего получению помощи. Дополнительное финансирование приносит наибольший эффект тогда, когда устраняет наиболее значимый барьер. Такой подход позволяет перейти от механического расширения затрат к управлению доступностью как самостоятельным результатом функционирования региональной системы здравоохранения.

Заключение

Экономическая природа доступности медицинской помощи связана с ограниченностью кадровых, финансовых и инфраструктурных ресурсов и необходимостью их пространственного распределения. Для пациента доступность выражается в возможности получить требуемую помощь в приемлемый срок и без чрезмерных дополнительных затрат. Для системы здравоохранения одновременно возникает задача обеспечить достаточную загрузку оборудования, медицинского персонала и объектов инфраструктуры.

В Свердловской области решение этой задачи требует учитывать различия между крупными медицинскими центрами и муниципальными территориями. Полное воспроизведение сложной медицинской инфраструктуры в каждом муниципалитете экономически

затруднительно. Чрезмерная концентрация, в свою очередь, увеличивает расстояния и время получения помощи. Поэтому наиболее устойчивой представляется многоуровневая организация медицинской сети, при которой базовые услуги сохраняют территориальную близость, а специализированные ресурсы концентрируются при наличии отлаженной маршрутизации пациентов. Экономическая оценка при этом должна учитывать издержки самого пациента. Сокращение расходов медицинской организации не может считаться полноценным повышением эффективности, если одновременно значительно возрастают транспортные и временные затраты населения. Такой подход позволяет рассматривать доступность медицинской помощи как самостоятельный результат управления региональным здравоохранением и согласовывать экономическую эффективность с социальной функцией медицинской системы.

Библиографический список

1. Ваганов, Н. Н. Реанимационно-консультативные центры в детских больницах. История, состояние и перспективы / Н. Н. Ваганов, В. М. Розинов, С. Г. Суворов // Российский вестник детской хирургии, анестезиологии и реаниматологии. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 5–18. – DOI 10.17816/psaic1871. – EDN EDSQXB.
2. Калашников, К. Н. Доступность медицинской помощи в государственном и частном секторах здравоохранения (по результатам социологического опроса населения Вологодской области) / К. Н. Калашников // Здравоохранение Российской Федерации. – 2023. – Т. 67, № 3. – С. 203–210. – DOI 10.47470/0044-197X-2023-67-3-203-210. – EDN CXTGJT.
3. Крестьяшин, И. В. Амбулаторное оказание медицинской помощи в практике врача-детского хирурга / И. В. Крестьяшин, В. М. Крестьяшин, И. И. Кужеливский // Детская хирургия. – 2021. – Т. 25, № 2. – С. 116–120. – DOI 10.18821/1560-9510-2021-25-2-116-120. – EDN MMMNBK.
4. Потапчик, Е. Г. Доступность медицинской помощи в Российской Федерации: изменения в ее уровне с точки зрения различных институтов / Е. Г. Потапчик // Профилактическая медицина. – 2025. – Т. 28, № 4. – С. 16–22. – DOI 10.17116/profmed20252804116. – EDN KJWQAB.
5. Рощин, Д. О. Актуализация порядков оказания медицинской помощи при болезнях системы кровообращения / Д. О. Рощин, О. Ю. Александрова // Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний. – 2022. – Т. 11, № 4. – С. 72–78. – DOI 10.17802/2306-1278-2022-11-4-72-78. – EDN TEITBQ.
6. Сауткина, В. А. Социальные детерминанты здоровья: мировые тенденции и региональные особенности / В. А. Сауткина // Общественные науки и современность. – 2024. – № 5. – С. 98–110. – DOI 10.31857/S0869049924050087. – EDN JUMYIO.

7. Соболев, К. Э. Совершенствование методических подходов к планированию объемов специализированной медицинской помощи на уровне регионального здравоохранения / К. Э. Соболев, М. В. Пирогов // Медицинские технологии. Оценка и выбор. – 2023. – № 4(45). – С. 26–32. – DOI 10.17116/medtech20234504126. – EDN DUIKXS.
8. Сурсякова, К. И. Эпидемиологические аспекты инфекций, связанных с оказанием медицинской помощи, в крупном многопрофильном стационаре в 2023 г. / К. И. Сурсякова, Н. В. Лукьяненко // Журнал инфектологии. – 2024. – Т. 16, № 2 S2. – С. 112. – EDN WUJPZR.
9. Черных, Е. А. Оценка доступности медицинской помощи пациентам с болезнями системы кровообращения в Воронежской области / Е. А. Черных, А. В. Чернов // Российский медико-биологический вестник имени академика И. П. Павлова. – 2022. – Т. 30, № 2. – С. 167–174. – DOI 10.17816/PAVLOVJ97253. – EDN BRLGVW.
10. Четаева, К. Г. К проблеме доступности медицинской помощи в России / К. Г. Четаева // ЭКО. – 2025. – № 6(606). – С. 100–117. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2025-6-100-117. – EDN PVVUPX.
11. Шартова, Н. В. Территориальная доступность медицинских учреждений для жителей севера России / Н. В. Шартова, М. Ю. Грищенко, Т. В. Ватлина // Вестник Московского университета. Серия 5: География. – 2023. – Т. 78, № 5. – С. 104–114. – DOI 10.55959/MSU0579-9414.5.78.5.10. – EDN XPH AUS.
12. Шляфер, С. И. Обеспеченность и укомплектованность врачами, работающими на скорой медицинской помощи, в Российской Федерации и ее субъектах, 2016–2020 гг. / С. И. Шляфер, М. А. Иванова, Д. В. Ваньков // Социальные аспекты здоровья населения. – 2022. – Т. 68, № 5. – DOI 10.21045/2071-5021-2022-68-5-8. – EDN WYODLR.

УДК 614.88

Федоров В.В. Организационная консолидация службы скорой медицинской помощи как фактор устойчивости системы экстренной помощи на территории

Organizational consolidation of the emergency medical service as a factor of resilience of the territorial emergency care system

Федоров Вячеслав Валерьевич,

магистрант, Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия

Fedorov Vyacheslav Valeryevich,

Master's student, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. Организационная устойчивость службы скорой медицинской помощи определяется ее способностью сохранять доступность, своевременность и управляемость оказания экстренной помощи при изменении интенсивности вызовов, кадровой обеспеченности и территориального распределения потребности населения. Цель исследования – обосновать механизм влияния организационной консолидации службы скорой медицинской помощи на устойчивость территориальной системы экстренной помощи. Методологическую основу составили анализ научных публикаций, структурно-функциональный подход и сравнительная оценка организационных эффектов интеграции управления, диспетчеризации, кадровых ресурсов, транспортной логистики, цифровых систем и маршрутизации пациентов. Показано, что консолидация способна повысить адаптивность системы за счет общего информационного пространства и перераспределения ресурсов, однако сопровождается рисками централизации и увеличения управленческой дистанции. Устойчивый эффект достигается при сочетании единых организационных правил с сохранением территориальной доступности экстренной медицинской помощи.

Ключевые слова: скорая медицинская помощь, организационная консолидация, диспетчеризация, маршрутизация, устойчивость

Abstract. The organizational resilience of emergency medical services is determined by their ability to maintain accessibility, timeliness, and controllability of emergency care when call volumes, staffing levels, and the territorial distribution of demand change. The aim of the study is to substantiate the mechanism through which organizational consolidation of emergency medical services affects the resilience of a territorial emergency care system. The methodology combines analysis of scientific publications, a structural-functional approach, and comparative assessment of the effects of integrating management, dispatching, personnel, transport logistics, digital systems, and patient routing. Consolidation can improve system adaptability by creating a common information environment and enabling resource redistribution, but it may also increase management distance and dependence on centralized functions. Sustainable effects require unified organizational rules while preserving territorial accessibility and sufficient local operational capacity.

Keywords: emergency medical services, organizational consolidation, dispatching, patient routing, resilience

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Служба скорой медицинской помощи занимает особое положение в территориальной системе здравоохранения, поскольку именно ее организационная готовность определяет возможность оперативного реагирования на внезапные изменения потребности населения в экстренной медицинской помощи. В отличие от

плановых видов медицинской деятельности нагрузка на скорую медицинскую помощь характеризуется выраженной временной и пространственной вариабельностью, а управленческие решения необходимо принимать при существенном дефиците времени. В этих условиях устойчивость системы следует трактовать не только как наличие достаточного количества бригад и санитарного транспорта, но и как способность организационной структуры перераспределять ресурсы без критического ухудшения доступности помощи.

С.Ф. Багненко, А.Г. Мирошниченко, Р.Р. Алимов и С.И. Шляффер подчеркивают неоднородность условий функционирования скорой медицинской помощи в Российской Федерации и необходимость оценивать службу с учетом территориальных и организационных особенностей ее деятельности [7]. Данный подход имеет принципиальное значение для анализа процессов консолидации, поскольку административное объединение само по себе не устраняет различия между территориями по плотности населения, транспортной доступности, кадровой обеспеченности и интенсивности вызовов.

К. Kim и В. Oh рассматривают догоспитальную сортировку как один из ключевых механизмов управления ресурсами экстренной медицинской помощи и показывают, что качество первичной оценки срочности обращения определяет последующее распределение ограниченных ресурсов системы [3]. В.Г. Степанов, Т.Н. Аносова, О.В. Краузе и соавторы, анализируя опыт Чувашии, характеризуют пандемический период как мощный стимул для ускоренного внедрения технологических и организационных решений в службе скорой помощи [10]. S. Galmiche, E. Rahbe, A. Fontanet и соавторы демонстрируют возможности цифровой самосортировки обращений для снижения нагрузки на центры приема экстренных вызовов [1].

Отдельное направление организационного развития связано с совершенствованием диспетчерского звена. А.А. Биркун и Л.И. Дежурный отмечают значимость диспетчерского сопровождения первой помощи при остановке кровообращения и необходимость его системного внедрения [8]. Y. Penverne, J. Jenvrin и E. Montassier при анализе деятельности диспетчерского центра в условиях пандемических ограничений показывают высокую чувствительность службы к резким изменениям потока обращений [5]. Т. Jensen, М.Г. Holgersen, М.С. Jespersen и соавторы связывают повышение способности системы реагировать на подобные колебания с использованием специализированных контуров обработки обращений и технологий дистанционной сортировки [2].

Особое значение имеет архитектура фильтрации входящего потока. Y. Penverne, В. Leclere, J. Labady и соавторы показали организационные возможности двухуровневой модели сортировки обращений в медицинском коммуникационном

центре [6]. С. Marincowitz, T. Stone, M. Hasan и соавторы одновременно обращают внимание на проблему точности телефонного определения потребности пациента именно в выезде бригады скорой медицинской помощи [4]. Следовательно, централизация диспетчеризации способна обеспечить единообразие решений, но повышает требования к качеству алгоритмов, надежности информационных систем и подготовке персонала.

И.Б. Куликова и С.С. Москвина рассматривают пандемический период как этап трансформации службы скорой медицинской помощи, затронувший не только интенсивность работы, но и ее организационные механизмы [9]. Обобщение представленных исследований позволяет рассматривать устойчивость территориальной системы экстренной помощи как результат согласованности диспетчеризации, кадровой политики, транспортной логистики, информационного обмена и маршрутизации пациентов. Поэтому организационная консолидация представляет интерес не как формальное укрупнение учреждений, а как переход от набора относительно автономных подразделений к единому управляемому контуру, сохраняющему способность учитывать территориальную специфику.

С организационной точки зрения консолидация особенно актуальна для территорий, где спрос на экстренную помощь распределен неравномерно, а отдельные подразделения различаются по обеспеченности бригадами и транспортом. В таких условиях локальная автономность может ограничивать возможности межтерриториального маневра даже при наличии свободных ресурсов в соседних зонах. Единый контур управления потенциально позволяет уменьшить последствия такой фрагментации, однако одновременно создает риск чрезмерной зависимости от центрального диспетчерского и информационного звена. Поэтому предметом оценки должна становиться не сама централизация, а соотношение интеграции и сохранения локальной оперативной самостоятельности.

Цель исследования состоит в обосновании механизма влияния организационной консолидации службы скорой медицинской помощи на устойчивость территориальной системы экстренной помощи. Исследование носит организационно-аналитический характер и основано на структурно-функциональном сопоставлении управленческих, диспетчерских, кадровых, логистических и информационных компонентов. Такой подход позволяет оценивать консолидацию через ее функциональные последствия: доступность общего ресурса, скорость управленческой реакции, устойчивость при пиковом поступлении вызовов и способность сохранять территориальную доступность помощи.

Результаты и обсуждение

Под организационной консолидацией службы скорой медицинской помощи целесообразно понимать формирование единого управленческого и информационного пространства для территориально распределенных подразделений при сохранении необходимой оперативной инфраструктуры непосредственно в местах оказания помощи. Такой подход отличает консолидацию от механического сокращения числа самостоятельных организаций: ее целевым результатом становится не укрупнение как таковое, а повышение способности системы координировать имеющиеся ресурсы.

Устойчивость территориальной системы экстренной помощи включает по меньшей мере три взаимосвязанных компонента. Операционная устойчивость характеризует способность сохранять прием обращений, выезд бригад и транспортировку пациентов при колебаниях нагрузки. Ресурсная устойчивость определяется возможностью перераспределения персонала и санитарного транспорта. Управленческая устойчивость связана с доступностью сопоставимой информации о работе подразделений и возможностью своевременной корректировки их деятельности.

Потенциальный эффект консолидации неодинаков для различных элементов службы. Для системной оценки были сопоставлены пять направлений интеграции: управление, диспетчеризация, кадровые ресурсы, транспортная логистика, информационные системы и маршрутизация. Каждое направление анализировалось одновременно через ожидаемый организационный эффект, возможный риск и необходимое условие, при котором преобразование действительно повышает устойчивость системы, а не формирует дополнительное организационное ограничение.

Таблица 1

Эффекты и риски организационной консолидации службы скорой медицинской помощи

Направление	Потенциальный эффект	Основной риск	Условие устойчивого результата
Управление	Единый контур управления и единые правила принятия решений	Увеличение управленческой дистанции	Четкое разграничение полномочий центрального и территориального уровней
Диспетчеризация	Более равномерное распределение вызовов и бригад	Перегрузка единого диспетчерского центра	Достаточный кадровый и технологический резерв диспетчерской службы
Кадровые ресурсы	Гибкое перераспределение персонала и унификация кадровой политики	Сопротивление изменениям и снижению локальной инициативы	Единые кадровые стандарты при сохранении территориального управления

Направление	Потенциальный эффект	Основной риск	Условие устойчивого результата
Транспортная логистика	Рациональное использование санитарного транспорта и межтерриториальный маневр	Увеличение плеча доезда при чрезмерной концентрации ресурсов	Сохранение территориально распределенных точек базирования бригад
Информационные системы и маршрутизация	Единый учет, оперативный контроль и стандартизация потоков пациентов	Сложности интеграции и недостаточный учет местной специфики	Унификация цифровой среды и единые алгоритмы с территориальной адаптацией

Сопоставление показывает двойственную природу консолидации: практически каждый источник повышения устойчивости одновременно способен стать источником системного риска. Чем выше степень централизации управленческой функции, тем более значимыми становятся надежность центрального звена, его пропускная способность и наличие резервных сценариев. Поэтому результат преобразований следует оценивать не по степени административного укрупнения, а по способности новой структуры быстрее перераспределять ресурсы без ухудшения доступности помощи на периферийных территориях. Наиболее чувствительными параметрами становятся время реагирования, территориальное покрытие, устойчивость диспетчерского центра к пиковым нагрузкам и полнота оперативной информации. Существенным условием является также сохранение локальной компетенции: территориальное подразделение должно иметь возможность немедленно реагировать на ситуацию, когда ожидание решения из центра способно увеличить время доезда или нарушить сложившийся маршрут пациента. Таким образом, управленческий эффект консолидации определяется балансом стандартизации и оперативной автономии.

Особое место в этой модели занимает диспетчеризация. В разрозненной системе отдельная территория оперирует преимущественно собственными ресурсами, поэтому наличие свободной бригады в соседней зоне обслуживания не всегда обеспечивает возможность ее своевременного использования. Единый диспетчерский контур потенциально снижает такие организационные границы. Положительный эффект, однако, возникает лишь при наличии достоверных данных о местоположении и состоянии бригад, единых правил приоритизации вызовов и достаточного кадрово-технологического резерва центра. Аналогичный принцип относится к кадровым ресурсам: консолидация расширяет возможности временного усиления отдельных территорий и формирования общего кадрового резерва, но чрезмерная унификация без учета локальной нагрузки может ухудшить соответствие ресурсов фактической потребности.

Для определения механизма влияния консолидации необходимо перейти от перечня организационных изменений к логической цепочке «интеграция – изменяемый процесс – характеристика устойчивости». В такой модели положительный эффект формируется через промежуточные процессы: повышение информационной прозрачности, сокращение барьеров для перераспределения ресурсов, стандартизацию решений и создание резервных возможностей. Основные организационные взаимосвязи и соответствующие приоритеты контроля представлены в таблице 2. –

Таблица 2

Механизм влияния организационной консолидации на устойчивость территориальной системы экстренной помощи

Компонент консолидации	Изменяемый процесс	Значение для устойчивости	Приоритет контроля
Единое управление	Координация решений между подразделениями	Сокращение времени организационной реакции на изменение нагрузки	Сохранение полномочий для оперативных решений на территории
Единая диспетчерская система	Распределение вызовов и доступных бригад	Возможность межтерриториального ресурсного маневра	Время приема и обработки вызова, резерв мощности
Единая кадровая политика	Использование персонала и подготовка кадров	Формирование общего кадрового резерва	Укомплектованность территориальных подразделений
Интегрированная транспортная логистика	Передислокация бригад и санитарного транспорта	Компенсация локальной неравномерности нагрузки	Время доезда и территориальное покрытие
Единая цифровая среда	Получение и анализ оперативных данных	Повышение наблюдаемости системы и обоснованности решений	Полнота, своевременность и сопоставимость данных
Единая маршрутизация	Направление пациентов в медицинские организации	Согласованное использование ресурсов стационарного звена	Соответствие маршрута состоянию пациента и транспортной доступности

Представленная модель позволяет сделать вывод, что устойчивость возрастает прежде всего за счет связанности элементов службы. Единая структура получает больше возможностей компенсировать локальные дефициты ресурсами соседних подразделений и принимать решения на основе общей оперативной картины. Одновременно усиливается зависимость от центральных элементов управления и цифровой инфраструктуры. Вследствие этого оптимальная организационная модель предполагает не максимальную централизацию, а сочетание общего диспетчерского, информационного и аналитического контура с территориально распределенным

исполнением. Размещение бригад и оперативное управление на местах должны оставаться чувствительными к расстояниям, плотности населения, дорожной сети и структуре вызовов. Особенно важно резервирование критических функций: отказ единого канала связи, диспетчерского программного комплекса или центрального узла не должен приводить к прекращению приема и обслуживания вызовов. Поэтому устойчивость консолидации предполагает техническое и организационное дублирование ключевых процессов.

Практическое значение такого подхода заключается в изменении критериев оценки реорганизации. Сокращение числа юридически самостоятельных учреждений не может выступать самостоятельным показателем эффективности. Более содержательными характеристиками являются способность перераспределять вызовы и бригады, отсутствие критических точек отказа, сохранение территориальной доступности, устойчивость диспетчерской службы к пиковым нагрузкам, полнота оперативных данных и наличие резервных сценариев управления. Если административное объединение не сопровождается единой диспетчеризацией, совместимой цифровой инфраструктурой, согласованной маршрутизацией и реальными механизмами межтерриториального ресурсного маневра, его влияние на повседневную работу службы остается ограниченным. Напротив, функциональная интеграция этих компонентов формирует адаптивную систему, способную реагировать на изменение нагрузки использованием совокупного потенциала территории.

Для практической оценки устойчивости целесообразно использовать систему индикаторов, отражающую состояние службы в обычном режиме и при кратковременном росте нагрузки. К таким характеристикам относятся время приема и обработки обращения, доля вызовов, выполненных с использованием межтерриториального маневра, время доезда, длительность занятости бригады, число одновременно доступных экипажей, частота перенаправления пациентов и периоды перегрузки диспетчерской. Важна не отдельная величина показателя, а способность системы сохранять приемлемый уровень основных параметров при изменении структуры спроса. Именно такое свойство наиболее полно соответствует понятию организационной устойчивости.

Внедрение консолидационной модели также требует этапности. На первом этапе необходимо обеспечить сопоставимость данных и единые правила учета, поскольку без общей информационной основы централизованное управление формально объединяет подразделения, но не повышает качество решений. На следующем этапе формируются единые диспетчерские и маршрутизационные алгоритмы, после чего становится возможным полноценный межтерриториальный ресурсный маневр. Завершающим элементом должна быть система постоянной оценки последствий преобразований с

возможностью корректировать зоны ответственности, точки базирования и объем локальных полномочий. Такой порядок уменьшает риск того, что организационная реформа опередит готовность инфраструктуры.

Заключение

Организационное развитие службы скорой медицинской помощи требует перехода от оценки отдельных структурных преобразований к анализу устойчивости всей территориальной системы экстренной помощи. В данном контексте консолидация имеет значение прежде всего как механизм формирования связности между ранее относительно автономными управленческими, диспетчерскими и ресурсными контурами. Ее ценность определяется не количеством объединенных подразделений, а способностью создавать единое пространство для оперативного обмена данными, координации ресурсов и принятия решений при изменяющейся нагрузке.

Перспективной представляется модель, при которой централизации подлежат функции, эффективность которых возрастает от масштаба: информационный обмен, аналитика, стандарты диспетчеризации, контроль качества, кадровое планирование и общие правила маршрутизации. Одновременно функции, непосредственно определяемые территориальной доступностью, должны сохранять достаточную децентрализацию. К ним относятся размещение бригад, текущая оценка транспортной ситуации, оперативное маневрирование внутри локальной зоны и взаимодействие с медицинскими организациями конкретной территории.

Дальнейшая оценка организационной консолидации должна опираться на количественные показатели до и после преобразований и учитывать плотность населения, транспортную инфраструктуру, кадровую обеспеченность и территориальную структуру спроса на экстренную помощь. Такой подход позволит отделить собственный организационный эффект консолидации от влияния внешних факторов и определить условия, при которых интеграция действительно повышает надежность и адаптивность системы. Принципиально важно оценивать не только средние значения показателей, но и их устойчивость в периоды максимальной нагрузки, поскольку именно в таких условиях проявляются преимущества либо слабые места выбранной организационной архитектуры.

Библиографический список

1. Galmiche S., Rahbe E., Fontanet A., et al. Implementation of a Self-Triage Web Application for Suspected COVID-19 and Its Impact on Emergency Call Centers: Observational Study. *Journal of Medical Internet Research*. 2020;22(11):e22924.

2. Jensen T., Holgersen M.G., Jespersen M.S., et al. Strategies to Handle Increased Demand in the COVID-19 Crisis: A Coronavirus EMS Support Track and a Web-Based Self-Triage System. *Prehospital Emergency Care*. 2021;25(1):28–38.
3. Kim K., Oh B. Prehospital triage in emergency medical services system: A scoping review. *International Emergency Nursing*. 2023;69:101293.
4. Marincowitz C., Stone T., Hasan M., et al. Accuracy of emergency medical service telephone triage of need for an ambulance response in suspected COVID-19: an observational cohort study. *BMJ Open*. 2022;12(5):e058628.
5. Penverne Y., Jenvrin J., Montassier E. EMS dispatch center activity during the COVID-19 containment. *American Journal of Emergency Medicine*. 2021;46:654–655.
6. Penverne Y., Leclere B., Labady J., et al. Impact of two-level filtering on emergency medical communication center triage during the COVID-19 pandemic: an uncontrolled before-after study. *Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine*. 2020;28:80.
7. Багненко С.Ф., Мирошниченко А.Г., Алимов Р.Р., Шляфер С.И. Оценка состояния скорой медицинской помощи в разных условиях ее оказания в Российской Федерации. *Анестезиология и реаниматология*. 2021;(2):124–130.
8. Биркун А.А., Дежурный Л.И. Организационные аспекты внедрения практики диспетчерского сопровождения первой помощи при остановке сердца в Российской Федерации (обзор литературы). *Здравоохранение Российской Федерации*. 2023;67(4):284–291.
9. Куликова И.Б., Москвина С.С. Трансформация службы скорой медицинской помощи в период пандемии COVID-19: корреляционно-тематический анализ. *Российский медицинский журнал*. 2022;28(3):193–199.
10. Степанов В.Г., Аносова Т.Н., Краузе О.В. и др. Пандемия COVID-19 как мощный импульс в развитии инновационных технологий службы скорой помощи Чувашии. *Вестник Росздравнадзора*. 2023;(1):72–77.

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

УДК 347.772

Меньшова В.М. Актуальные проблемы охраны товарных знаков

Current issues in the protection of trademarks

Меньшова Валерия Михайловна

ФГБОУ «Федеральный институт промышленной собственности»,
г. Москва, Россия, государственный эксперт по интеллектуальной собственности.
Menshova V.M.

Federal Institute of Industrial Property, Moscow,
Russia, state expert on intellectual property

Аннотация. В рамках настоящего исследования анализируются наиболее актуальные проблемы, связанные с охраной товарных знаков на современном этапе, поднимаются проблемы киберсквоттинга, а также намеренной регистрации схожих товарных наименований. Затрагиваются актуальные вопросы, связанные с контрафактной продукцией и параллельным импортом, присущим современной экономике Российской Федерации, а также вытекающие из данных проблем процессуальные проблемы защиты товарных знаков на современном этапе. Целью настоящего исследования является выявление наиболее актуальных проблем, связанных с охраной товарных знаков. Результатом исследования стало формулирование предложений по совершенствованию отечественного законодательства.

Ключевые слова: охрана, товарные знаки, цифровое пространство, киберсквоттинг, авторские права.

Abstract. This study analyzes the most pressing issues related to the protection of trademarks at the present stage, addresses the problems of cybersquatting, as well as the intentional registration of similar product names. It touches on pressing issues related to counterfeit products and parallel imports, which are characteristic of the modern economy of the Russian Federation, as well as the procedural problems arising from these issues in the protection of trademarks at the present stage. The aim of this study is to identify the most pressing problems related to the protection of trademarks. The result of the study is the formulation of proposals for improving domestic legislation.

Keywords: protection, trademarks, digital space, cybersquatting, copyright.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение.

В условиях цифровизации общественных отношений и расширения сети Интернет все большее значение приобретает регистрация и охрана товарных знаков. Развитие сети Интернет непосредственно влияет на коммерческие отношения, подчеркивая необходимость защиты авторских прав юридических лиц, поскольку именно через систему товарных знаков осуществляется взаимодействие с потребителем и повышается доверие к бренду. Соответственно, быстро развивающиеся экономические отношения создают условия, обуславливающие актуальность исследования, охраны и защиты товарных знаков на современном этапе.

Проблемы охраны товарных знаков.

В начале настоящего исследования хотелось бы обратить внимание именно на проблемы, связанные с охраной товарных знаков. Для начала следует обратиться к позиции, сформулированной А. А. Сорокиной. В рамках своего исследования она подчёркивала развитие такого явления, как киберсквоттинг. Он представляет собой намеренную регистрацию в других странах доменных имён, сходных с наименованиями крупных корпораций, что непосредственно способствует обману потребителей и влияет на коммерческую репутацию бренда.

В современных условиях практически каждая крупная компания имеет свой собственный сайт, однако зарегистрировать на себя абсолютно все домены в мире у неё нет ни физической, ни экономической возможности, поскольку всё это требует определённых затрат [5].

Опасность киберсквоттинга заключается в том, что злоумышленник намеренно регистрирует сходное доменное наименование и за счёт рекламы и акций продвигает его в поисковой выдаче выше, чем домен правообладателя, после чего за использование уже своего доменного имени он обращается к коммерческой корпорации с предложением о выкупе.

Очевидно наличие корыстного замысла в данных действиях, однако, как верно отмечает А. В. Бережная, в Российской Федерации данные действия не будут являться наказуемыми, поскольку доменное имя по действующему законодательству не является объектом авторского права и охраняется иными правовыми средствами [2, с. 825].

В этой связи, если возникнет спор относительно использования доменного имени, то по законодательству Российской Федерации коммерческая корпорация попросту не может защитить свои права на средство индивидуализации. Особенно это касается компаний, ведущих торговлю в интернете, поскольку подставные сайты могут влиять на репутацию их бренда.

В своём исследовании Сукрут Део и Сапна Део выделяют три меры, которые можно использовать для предотвращения киберсквоттинга:

- доменное имя должно совпадать с названием компании, а не быть каким-либо общим случайным именем;
- некоторые страны ограничили регистрантов в возможности иметь несколько доменных имён;
- в США для предотвращения и урегулирования данного вопроса был принят специальный закон – Anticybersquatting Consumer Protection Act (ACPA), также известный как Закон о борьбе с киберсквоттингом. Закон определяет права на доменные имена [6].

К сожалению, хотя данные предложения и являются актуальными, вопросы киберсквоттинга с точки зрения мировой правовой науки практически не рассматриваются, и большинство стран мира не имеют действующей законодательной базы, регулирующей порядок выдачи доменных имён, тем более это требует комплексного международного сотрудничества.

Второй довольно распространённой проблемой является бренд-рейдерство, которое в том числе распространено на территории Российской Федерации и предполагает поиск коммерческих организаций, которые используют товарные знаки без регистрации.

Соответственно, данное лицо самостоятельно проводит процесс регистрации товарного знака и либо предлагает продать уже используемый товарный знак данной коммерческой организации, либо направляет претензию о возмещении убытков, причинённых неправомерным использованием товарного знака. Хотя данный процесс и формально обратим, если у коммерческой организации будут доказательства использования данного товарного знака на протяжении значительного времени, это не исключает ситуаций, когда такие требования действительно удовлетворялись судом.

Обратимся к третьей проблеме – позиции А. А. Гришина, который отмечал проблему охраны товарных знаков в отношении продукции, ввезённой на территорию Российской Федерации контрафактным способом или в рамках параллельного импорта.

В современной экономической обстановке значительное число зарубежных товаров попадает на территорию Российской Федерации именно в рамках параллельного импорта, тем самым обходя санкции, наложенные со стороны западных стран, однако возникает вопрос относительно тех ситуаций, когда размещённые на товаре обозначения могут нарушать права на уже зарегистрированные товарные знаки в Российской Федерации. В таком случае соблюсти баланс между интересами государства и защитой прав на товарные знаки будет достаточно трудно, поскольку предъявить требования к фирме, которая официально не представлена на территории Российской Федерации, невозможно [3].

Четвёртая проблема состоит в том, что количество наименований для товарных знаков фактически ограничено. Естественно, любая коммерческая компания стремится зарегистрировать товарный знак, и зачастую такое название должно быть коротким, лаконичным и запоминающимся. Количество таких наименований в отдельных отраслях достаточно небольшое, соответственно, придумать уникальное название, которое не сходно до степени смешения с другими товарными знаками, в определённый момент времени станет попросту невозможным. А любая коммерческая компания, даже в случае прекращения деятельности в одной из сфер, не желает расставаться со своим

товарным знаком и будет продлевать срок действия исключительного права через Роспатент.

По нашему мнению, с точки зрения закона нужно предусмотреть механизм, при котором правовая охрана товарного знака может прекращаться, если не будет доказательств фактического использования товарного знака в коммерческой деятельности. На текущий момент в судебной практике большинство споров связано с использованием сходных товарных знаков. Встречаются даже парадоксальные ситуации, когда одно наименование с формальной точки зрения схоже с другим по названию, но по смысловому значению они различаются и вероятность их смешения отсутствует.

Однако и суды, и Роспатент в целях сохранения единообразия судебной практики и отсутствия обширных споров по другим товарным знакам фактически ограничивают возможность регистрации новых товарных знаков в одной товарной группе.

И наконец, заключительная проблема – процессуальный порядок расчёта убытков, причинённых использованием чужого товарного знака. Без подробной финансовой отчётности конкретного юридического лица, которое нарушило исключительное право на товарный знак, с указанием всех доходов, полученных именно за счёт использования чужого товарного знака, невозможно в точности рассчитать причинённый ущерб. В таком случае судам приходится предположительно оценивать доходы нарушителя и рассчитывать убытки от использования знака.

Выводы

Таким образом, на основе проведённого исследования можно прийти к выводу, что, несмотря на достаточно широкое правовое регулирование экономических отношений в области интеллектуальной собственности, сохраняется множество проблем, связанных с охраной товарных знаков. В частности, по нашему мнению, необходимо предпринять следующие меры:

1. Признать доменное имя объектом правовой охраны (средством индивидуализации) и предусмотреть возможность его регистрации в качестве товарного знака;
2. Не допустить развития бренд-рейдерства путём тщательного анализа действительных намерений коммерческой организации при рассмотрении исков о защите товарного знака. В случае выявления признаков бренд-рейдерства аннулировать уже совершённую регистрацию товарного знака и применять санкции непосредственно к данной коммерческой организации, которая осуществляет недобросовестную деятельность;

3. Разработать механизм проверки использования товарных знаков в коммерческих целях и предусмотреть механизм прекращения регистрации с предварительным уведомлением правообладателя данного товарного знака.

4. В случае недобросовестного использования товарного знака, если нарушитель не представляет прозрачную финансовую отчётность (умышленно скрывает доходы), суд должен принимать за основу расчёт убытков, представленный истцом. Расчёт истца признаётся достоверным, пока ответчик не докажет обратное.

Библиографический список

1 Банит А. А. Актуальные проблемы правового регулирования защиты товарного знака / А. А. Банит, А. А. Великий, А. В. Чижикова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 12-1(75). – С. 18–20.

2 Бережная А. В. Конфликт прав на доменное имя и товарный знак // Вопросы российской юстиции. – 2021. – № 15. – С. 820–833.

3 Гришин А. А. Право на товарный знак и знак обслуживания: проблемы гражданско-правовой защиты // Закон и власть. – 2024. – № 6. – С. 59–65.

4 Микузева Л. А. Практика определения и обоснования в суде размера убытков от неправомерного использования товарных знаков // Имущественные отношения в РФ. – 2012. – № 3. – С. 12.

5 Сорокина А. А. Актуальные проблемы правовой охраны товарных знаков в сети интернет // Актуальные вопросы экономики, права и социологии : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф., Чебоксары, 10 дек. 2024 г. – Чебоксары : ООО «Издательский дом "Среда"», 2024. – С. 175–177.

6 Sukrut Deo, Sapna Deo. Cybersquatting: Threat to Domain Name // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. – 2019. – Vol. 8, № 6S4. – P. 1432–1434.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ

УДК 33

Пономарева О.Н. Методы взаимодействия университета и других участников рынка знаний посредством коллаборации

Methods of interaction between the university and other knowledge market participants through collaboration

Пономарева О.Н.

Уральский государственный медицинский университет
Екатеринбург, Россия
Ponomareva O.N.
Ural State Medical University
Yekaterinburg, Russia

Аннотация. Согласно исследований ВШЭ, проведенных в 2026г, инновационная активность российских организаций возросла с 20,7% в 2022 г. до 23,7% в 2024 г. [3,с.10]. Но, согласно Глобального индекса инновационной активности, Россия снизила свои показатели и опустилась с 59-места в 2024 г на 60-место в 2025 г. Все это в совокупности свидетельствует о необходимости наращивания интенсивности инновационной (научно-исследовательской) деятельности российских организаций и, в частности, российских вузов, как основных участников этих процессов. Следует признать, что сегодня существует множество причин снижения инновационной активности, но основным из них, по мнению автора, следует признать то, что национальная экономика демонстрирует низкий спрос на инновационные продукты вуза, а вузы, в свою очередь, недостаточный уровень предложения. В связи с этим актуальной является проблема повышения инновационной активности учреждений высшей школы. По причине того, что производство и продвижение знаний и инновации рождаются только на стыке различных наук, поэтому необходимо взаимодействие партнеров, имеющих различные компетенции. Автор предлагает рассмотреть методы, которые обеспечивают университету наращивание инновационной активности посредством коллаборации в составе группы партнеров, т.е. формирования коллаборативной группы.

Ключевые слова. Высшее образование, университет, инновационная активность, партнерство, методы взаимодействия, коллаборация.

Abstract. According to research conducted by the Higher School of Economics (HSE) in 2026, the innovation activity of Russian organizations increased from 20.7% in 2022 to 23.7% in 2024 [3, p. 10]. However, according to the Global Innovation Index, Russia's performance declined, causing it to drop from 59th place in 2024 to 60th place in 2025. Collectively, these findings highlight the need to intensify the innovation (and research and development) activities of Russian organizations – particularly universities, which are key players in these processes. While there are numerous reasons for this decline in innovation activity, the author identifies the primary cause as a mismatch between the national economy's low demand for university-generated innovative products and the universities' own insufficient level of supply. Consequently, boosting the innovation activity of higher education institutions is a pressing issue. Since the generation and advancement of knowledge and innovation occur at the intersection of diverse scientific disciplines, collaboration among partners with complementary competencies is essential. The author proposes examining methods that enable universities to increase their innovation activity through collaboration within a partner group – specifically, by forming a collaborative group.

Keywords: Higher education, university, innovation activity, partnership, interaction methods, collaboration.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение. Изучение опыта функционирования российских и зарубежных университетов свидетельствует: различные формы партнерства, обеспечивают организации более полную реализацию инновационного потенциала и, следовательно, повышение интенсивности инновационной деятельности. Задача университета – определить приемлемые для него и других участников рынка знаний методов взаимодействия с партнерами.

Цель исследования. Предложить методы взаимодействия вуза и других субъектов рынка знаний (государство, бизнес межвузовское сообщество, академическая наука, научно-исследовательские организации), обеспечивающих положительную тенденцию инновационной активности университета на основе коллаборации.

Методы исследования. В ходе исследования применялись научные методы познания такие, как анализ научных трудов и статистической информации о деятельности учреждений высшей школы.

Основная часть. Мировой опыт показывает, что наиболее высокие результаты инновационной деятельности организация может получить в условиях партнерских отношений, которые имеют различные формы. Автор предлагает рассмотреть форму партнерства, в котором его участники (вуз, государство, бизнес, межвузовское сообщество, академическая наука) объединяют свои ресурсы и компетенции для разработки и продвижения вузовских знаний и инноваций на основе коллаборации. В результате образуется коллаборативная группа.

С позиции ресурсного подхода коллаборация - это организационное объединение, направленное на общую область исследования и (или) взаимодействия [5,с.73]. Если подходить с позиции организационного и процессного подходов, то коллаборация - это высшая форма интерактивной кооперации, основанная на формальном и неформальном соглашении между автономными участниками [5,с.74]. Коллаборация - это форма взаимодействия участников, которая способствует объединению их знаний, умений и компетенций для достижения общей цели.

Университет в коллаборационной группе (КГ) выполняет роль ядра, вокруг которого группируются другие участники. Состав группы может быть разнообразным и зависит от решаемых задач, но вуз является обязательным участником данного сообщества. О целесообразности создания таких групп свидетельствуют статистические данные. Например, в 2023 г. количество вузов, участвующих (инновационной деятельности) в кооперации с крупными и средними организациями составил 34,7% [2,с.12], в 2024 г.-36,2% [3,с.14].

Каждый из участников в группе выполняет свою роль. Университет (межвузовское сообщество, научно-исследовательские организации, академическая наука или их различное сочетание) является основным источником знаний и

инноваций, которые он стремится продвигать через малые предприятия и другую инфраструктуру; создавать и развивать партнерские отношения с участниками рынка знаний. Задача бизнеса – произвести инновационный продукт (технологию), а также сформировать текущие задачи для научных исследований вуза. Государство финансирует вузовские разработки и задает основные стратегические направления научной деятельности учреждений высшей школы. В таблице 1 представлено авторское мнение о факторах, влияющих на тенденции развития инновационной активности КГ.

Таблица 1

Факторы, влияющие на развитие инновационных процессов в КГ

Группы факторов	Факторы, препятствующие инновационной активности КГ	Факторы, способствующие инновационной активности КГ
Экономические	Недостаточное финансирование	Наличие резерва различного вида ресурсов в результате объединения ресурсов участников-партнеров. Доминирование интересов бизнеса (экономики), что способствуют снижению интервала времени между производством и внедрением знаний(инноваций) и получению прибыли. Такое обстоятельство способствует привлечению новых участников.
Технологические	Отсутствие резервов мощностей для расширения текущей научно-исследовательской (инновационной) деятельности. Доминирование интересов бизнеса (экономики).	Наличие необходимой инфраструктуры у партнеров в результате ее объединения. Доминирование интересов бизнеса (экономики), что способствуют снижению интервала времени между производством и внедрением знаний (инноваций) и получению прибыли. Такое обстоятельство способствует привлечению новых участников.
Организационно-управленческие	Устоявшаяся иерархическая структура и авторитарный стиль управления в университете. Преобладание вертикальных потоков информации. Ведомственная замкнутость. Жесткость планирования.	Наличие разнообразных методов (способов) взаимодействия между партнерами. Наличие горизонтальных потоков движения информации. Возможность самопланирования в деятельности каждого партнера и автономия организации инновационной деятельности. Формирование целевых проблемных групп - это традиция, сформированная в период СССР. Наличие успешно апробированных различных форм взаимодействия (холдинг, кластер и др.).
Социально-экономические	Наличие неопределенностей и сопротивление всему новому.	Свобода выбора направлений инновационной деятельности. Сформированы и успешно применяются принципы функционирования инновационного климата и инновационной культуры в основной массе российских организаций.
Правовые	Пробелы в патентно-лицензионном законодательстве.	Наличие государственных мер по поддержке научно-исследовательской (инновационной) деятельности организаций различных форм и направлений деятельности.

Согласно эволюционной теории развития организации, инновации являются обязательным условием развития организации; без них она умирает или деградирует [1]. Следовательно, можно утверждать: поступательное развитие группы партнеров обеспечивается наличием положительного тренда инновационной активности. По причине того, что состав группы непостоянен, поэтому целесообразно судить об эффективности системы по величине инновационной активности университета как постоянного и центрального элемента КГ.

Величина инновационной активности вуза является индикатором эффективности взаимодействия участников КГ (если наблюдается положительный тренд, то деятельность признается успешной, и, наоборот). Величиной инновационной активности университета варьируется от минимальной до максимальной (см. таблица 2). Помимо этого можно проводить оценку инновационной активности анализируемого университета относительно вуза, принятого за вуз-эталон (см. таблица3).

Таблица 2

Стратегия развития коллаборативной группы относительно инновационной активности университета

Типология инновационной активности вуза в КГ	Этап развития КГ	ИЭВ университета в составе КГ	Стратегии обеспечения развития КГ	Перспективные направления развития КГ
Минимальная	Начало налаживания партнерских связей, разработка общих правил взаимодействия, малые коммуникации, разрозненные действия субъектов группы.	Вуз имеет разрозненные ресурсы, инновационная активность незначительная, поэтому состав группы либо усилить участником, имеющим более высокую инновационную активность, чем вуз или изменить состав.	Выделить отдельные виды знаний и инноваций, разработку и продвижение которых может обеспечить группы.	Концентрация на ограниченном количестве направлений научной и инновационной деятельности. Расширение участников существующей группы партнеров.
Низкая	Каждый субъект ИЭВ выполняет свою роль, происходит доработка методов работы, величина коммуникаций увеличивается, но еще существуют разногласия, которые тормозят полное объединение ресурсов субъектов группы.	Ресурсов вуза достаточно для выполнения небольшого количества знаний и инноваций самостоятельно или под руководством субъекта группы, имеющего более высокую инновационную активность.	Концентрация на ограниченном количестве приоритетных направлений инновационной активности и разработки знаний.	Коммерциализация наиболее удачных инновационных проектов. Постоянная апробация разнообразных методов партнерства.

Средняя	Каждый субъект группы выполняет свою роль, методы работы установлены, величина коммуникаций практически максимальна, но имеются некоторые разногласия, которые не позволяют получить максимальную отдачу от объединения ресурсов.	Вуз имеет количество ресурсов, достаточных для выполнения большого количества знаний и инноваций различной научной направленности; может использовать свой опыт в деятельности национальных университетов.	Ставка на активное продвижение вузовских инноваций; вуз является лидером по инновационной активности в регионе, поэтому определяет стратегические направления развития не только ИЭВ, но экономики на данной территории.	Разработка и освоение новых направлений инновационной деятельности. Активное взаимодействие с бизнесом, научно-исследовательскими организациями (включая академическую науку), активизация межвузовского общения и сотрудничества.
Максимальная	Каждый субъект группы выполняет свою роль, методы работы установлены, величина коммуникаций максимальна, максимальная отдача от объединения ресурсов.	Вуз является бенчмаркером и одним из лидеров инновационной активности в стране и регионе, поэтому является не только центром данной группы, но и активно использует свой опыт в международной практике.	Определяет стратегические направления развития инновационной активности для системы высшего образования в целом.	Участие у крупных инновационных проектах. Активное взаимодействие с бизнесом, научно-исследовательскими организациями (включая академическую науку), активизация межвузовского общения и сотрудничества.

Таблица 3

Типология университета по уровню развития инновационной активности относительно вуза-эталона (бенчмаркир)

Тип университета по уровню развития инновационной активности	Краткая характеристика
1 группа	Если текущее значение инновационной активности составляет 80% и более от значения инновационной активности вуза-эталона (бенчмаркир), то это свидетельствует об устойчивой позиции вуза по реализации собственных функций.
2 группа	Если текущее значение инновационной активности составляет 50-80% от значения инновационной активности вуза-эталона (бенчмаркир), то это свидетельствует о значительном ее изменении, поэтому необходимо вносить новые методы функционирования университета.
3 группа	Если текущее значение инновационной активности составляет 30-50% от значения инновационной активности вуза-эталона (бенчмаркир), то это свидетельствует о критическом ее изменении, поэтому необходимо вносить кардинальные изменения в деятельность университета.

Согласно исследований Нельсона Р.Р. и Уинтера С.Дж., привлечение рутин в деятельность организации (для нас - учреждения высшего образования) снижает неопределенность в ее деятельности [4]. Поэтому автор исследовал деятельность российских вузов (были изучены официальные сайты университетов, входящих рейтинг ведущих вузов страны в 2025 г.) и выделил, методы, которые успешно апробированы российскими университетами и, следовательно, могут быть использованы в других вузах страны как рутины. Методы разделены на две группы с учетом функций университета. Стандартные методы используются основной массой российских вузов, специализированные – отдельными университетами страны (см.таблицу4).

Университет реализует образовательную, научную, прикладную и социально-экономические функции. Образовательная функция направлена на подготовку специалиста в соответствии с государственным стандартом; научная функция обеспечивает реализацию профессорско-преподавательского состава и студентов в различных отраслях науки; прикладная обеспечивает практическое их применение. Социально - экономическая воздействует на культурный и профессиональный уровень подготовки кадров; влияет на экономическое развитие (перспективу) региона (города).

Таблица 4

Стратегии развития инновационной активности университета в составе КГ

Функции вуза	Стандартные методы взаимодействия	Специализированные методы взаимодействия
Образовательная	-брендинг; -двойные дипломы; -компьютеризация образовательного процесса; -межвузовское взаимодействие по вопросам образования, включая зарубежные вузы; -мониторинг; -повышение квалификации ППС; -послевузовское обучение; -приглашаются иностранные ППС и эксперты; -рейтинг; -студенческий обмен; -подготовка (переподготовка) кадров для инновационной экономики.	- дуальное обучение; -интеграция основного и послевузовского обучения; -международное взаимодействие в послевузовском обучении; -стажировка ППС на предприятиях; -участие преподавателей-практиков; -электронные мультимедийные курсы по различным дисциплинам; -рейтинг вуза.

Научная	- бизнес-инкубатор; -брендинг; -взаимодействие с вузами, РАН, научно-исследовательскими организациями; -взаимодействие с бизнесом; -издательская деятельность; -инжиниринговый центр; -коммерциализация вузовских разработок; -малое предприятие вуза; -научные школы; -научные кружки для студентов и молодых ученых; -проведение работ на хоздоговорных условиях; -участие в грантах, РГНФ, РФФИ, конференциях, выставках и т.п.; - совместная деятельность с академической наукой, др.вузами и научно-исследовательскими организациями.	-инновационно-внедренческие центры; -проведение научных исследований по заданию государственных структур (например, проведение экологического аудита территорий); -специализированный сайт вузовских разработок; -студенческий предпринимательский центр; -участие в технологических платформах, кластерах, конференциях; -центр коммерциализации вузовских разработок; -центр экспертизы, патентования, мониторинга; -центр «предпосевной» подготовки инновационных проектов вуза.
Прикладная	- взаимодействие с предприятиями и организациями региона (страны); - коммерциализация вузовских разработок; - предпринимательская деятельность вуза; - наличие различной инновационной инфраструктуры. -взаимодействие с мировыми научными организациями и бизнесом; -международный обмен студентами и ППС по различным направлениям образовательной и научной деятельности; -рейтинг; -участие в международных грантах, конференциях, выставках и т.п.	- взаимодействие в послевузовском обучении; -международное сетевое вузовское взаимодействие; -центр «предпосевной» подготовки инновационных проектов вуза; -международный акселератор; -предоставление возможности малым предприятиям вуза выйти на российский и международный рынок.
Социально-экономическая	- социально-экономическое взаимодействие вуза и экономики региона (влияние на культурный и профессиональный уровень подготовки кадров региона; взаимодействие с органами государственной власти на местах и бизнесом и т.п.).	- совокупность всех методов, перечисленных выше; -косвенный контроль со стороны государства; -более активное использование возможностей дивизиональной и матричной структур.

Заключение. Автором рассмотрены методы взаимодействия университета и других участников, так или иначе взаимодействующих с университетом на основе коллаборации (государство, межвузовское сообщество, научно-исследовательские организации, академическая наука, бизнес). Теоретическая значимость исследования состоит в дополнении к решению проблемы повышения значимости университетов для экономики региона и страны. Практическая значимость исследования обусловлена

возможностью использования полученных результатов в учреждениях высшего образования для формирования эффективной стратегии деятельности вуза в составе группы-партнеров на основе коллаборации.

Библиографический список

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес.- 500с. [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://adizec.pdf>
2. Индикаторы инновационной деятельности:2025:статистический сборник/В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики».- М.: ИСИЭЗ ВШЭ,2025.-196с.
3. Индикаторы инновационной деятельности:2026:статистический сборник/В.В. Власова, Л.М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики».-М.: ИСИЭЗ ВШЭ,2026.-216с.
4. Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж.-М.:Дело,2002.- 536с.
- 5.Коробкина Ю.Ш., Омельченко А.М. Научные коллаборации: определение, классификация характеристики // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2017,Т.17,№4,с.72-83

ЭКОНОМИКА ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

УДК 622.342:005.35:657.375

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Ломакина Н.Е., Шаров П.Е. ESG-повестка в российской золотодобыче: содержание нефинансовой отчетности и разрыв между декларациями и практикой

The ESG agenda in Russian gold mining: the content of non-financial reporting and the gap between declarations and practice

Арно Вероника Владимировна

Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Колесниченко Ева Павловна,

Студентка 4 курса
направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Ломакина Наталья Евгеньевна,

Старший преподаватель кафедры ГиГД
ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Шаров Павел Егорович,

Студент 4 курса
Политехнический институт
ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет», г. Магадан

Arno Veronika Vladimirovna
Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan
Kolesnichenko Eva Pavlovna
Undergraduate Student

Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow
Lomakina Natalya Evgenievna

Senior Lecturer, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan
Sharov Pavel Egorovich,
Undergraduate Student

of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan

Аннотация. Цель работы – определить фактическое содержание нефинансовой отчетности российских золотодобывающих компаний и предложить измеримую оценку разрыва между декларируемой и подтвержденной результативностью в области устойчивого развития. Использованы нормативно-правовой анализ требований и рекомендаций к раскрытию нефинансовой информации, контент-анализ публичных отчетов об устойчивом развитии и расчетный метод с построением индексов раскрытия, верифицируемости и разрыва. Составлена структура из четырех блоков раскрытия, включающая 50 индикаторов, и предложены шесть расчетных показателей. Расчет выполнен для трех групп компаний отрасли: индекс раскрытия составил 0,86; 0,62 и 0,29 доли ед., индекс качества подтверждения – 0,68; 0,44 и 0,20, а относительный разрыв между декларациями и практикой – 0,14; 0,25 и 0,10 доли ед. Показано, что максимальный разрыв характерен не для компаний с минимальным раскрытием, а для средней группы, сочетающей высокую интенсивность заявлений с низкой долей верифицируемых количественных данных; предложены пять типов разрывов и инструменты их устранения.

Ключевые слова: ESG, золотодобыча, нефинансовая отчетность, отчет об устойчивом развитии, индекс раскрытия, гринвошинг, верификация, общественное заверение, горнодобывающая промышленность.

Abstract. The aim of the study is to determine the actual content of non-financial reporting of Russian gold mining companies and to propose a measurable assessment of the gap between declared and verified sustainability performance. Legal analysis of disclosure requirements and recommendations, content analysis of public sustainability reports and a calculation method with disclosure, verifiability and gap indices were applied. A disclosure structure of four blocks containing 50 indicators is compiled and six calculated indicators are proposed. Calculations were carried out for three groups of companies: the disclosure index equals 0.86, 0.62 and 0.29; the confirmation quality index equals 0.68, 0.44 and 0.20; the relative gap between declarations and practice equals 0.14, 0.25 and 0.10. It is shown that the maximum gap is typical not of companies with minimal disclosure but of the middle group, which combines a high intensity of statements with a low share of verifiable quantitative data; five types of gaps and tools for eliminating them are proposed.

Keywords: ESG, gold mining, non-financial reporting, sustainability report, disclosure index, greenwashing, verification, public assurance, mining industry.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Золотодобыча относится к отраслям с высокой чувствительностью к экологическим и социальным рискам: она связана с изъятием земель, нарушением гидрологического режима водотоков, эксплуатацией хвостохранилищ и работой персонала в вахтовом режиме на удаленных северных территориях. Поэтому именно горнодобывающие компании одними из первых в стране начали публиковать нефинансовую отчетность: первые отчеты об устойчивом развитии ПАО «Полюс» относятся к отчетному периоду 2004–2005 годов [11]. К настоящему времени в Национальном регистре корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей зарегистрировано 1840 отчетов 303 компаний, выпущенных начиная с 2001 отчетного года, причем 42 % из них составляют собственно отчеты об устойчивом развитии [11, 12]. Вместе с тем на более чем семь миллионов зарегистрированных в стране коммерческих организаций приходится немногим более сотни ежегодно публикуемых отчетов, что делает выборку раскрывающих информацию компаний узкой и смещенной в сторону крупнейших публичных эмитентов [11].

Российское регулирование раскрытия нефинансовой информации имеет рекомендательный характер. Банк России изложил подходы к раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации в информационном письме от 12.07.2021 № ИН-06-28/49 и дополнил их рекомендациями по учету советом директоров ESG-факторов и вопросов устойчивого развития в письме от 16.12.2021 № ИН-06-28/96 [3, 4]. Методические рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии утверждены приказом Минэкономразвития России от 01.11.2023 № 764 [5]. Ни один из этих документов не устанавливает обязательного состава показателей и не вводит ответственности за недостоверность нефинансовых данных, вследствие чего компания

самостоятельно определяет и периметр раскрытия, и базовый год сравнения, и способ агрегирования показателей.

Отраслевые исследования показывают, что горно-металлургический сектор занимает 14,6 % совокупности ранжируемых компаний (21 из 144 участников ESG-рэнкинга), и что отрасль переходит от использования ESG-рейтингов как внешней оценки к встраиванию ESG-факторов в стратегию развития [1]. Одновременно накапливаются свидетельства «зеленого камуфляжа»: по обобщенным данным более 40 % экологических заявлений компаний содержат элементы введения в заблуждение, а отсутствие измеримых целей отмечается в 67 % проанализированных отчетов [2]. Это делает актуальной задачу измерения не самого факта раскрытия, а его качества и подтверждаемости.

Цель работы — систематизировать содержание нефинансовой отчетности российских золотодобывающих компаний и предложить методику количественной оценки разрыва между декларируемой и фактически подтвержденной результативностью в области устойчивого развития.

Материалы и методы

Эмпирическая база

Материалом послужили публичные отчеты об устойчивом развитии и раскрытия рейтинговых агентств по золотодобывающим компаниям. Отчет ПАО «Полюс» за 2024 год подготовлен в соответствии со стандартами GRI, рекомендациями TNFD и Минэкономразвития, а также стандартами IFRS S1 и S2, прошел независимый аудит и общественное заверение в Российском союзе промышленников и предпринимателей и Общественной палате Российской Федерации [6, 8]. В отчете раскрыты сокращение валовых выбросов парниковых газов областей охвата 1 и 2 на 27 % к базовому 2020 году, стопроцентное потребление электроэнергии из безуглеродных источников четвертый год подряд, выпуск 2,16 млн углеродных единиц, затраты на природоохранные мероприятия 7,9 млрд руб. и на проекты сохранения биоразнообразия 36,4 млн руб., а также более 270 социальных проектов на 9 млрд руб., в том числе 5,8 млрд руб. на поддержку социально незащищенных групп и 3,1 млрд руб. на социальные программы для сотрудников [6]. По данным сводного профиля компании коэффициент частоты травматизма с потерей трудоспособности составляет 0,17, общий коэффициент регистрируемого травматизма — 0,39 на 200 тыс. рабочих часов [7].

Одновременно рейтинговая оценка той же отчетности фиксирует рост валовых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу за 2024 год на 23,7 % до 29,8 тыс. т и увеличение удельных выбросов на 19,7 % до 0,59 кг на тонну переработанной руды, а за 2022–2024 годы — на 13,2 % [8]. Сопоставление этих данных с акцентами публичного

релиза показывает механизм избирательного раскрытия: в коммуникационное сообщение выносятся показатели с положительной динамикой, тогда как ухудшающиеся показатели остаются в табличной части отчета.

Практика подтверждения качества раскрытия представлена рейтингом нефинансовой отчетности, который рассчитывается с 2020 года по 97 маркерам: отчетность ПАО «Селигдар» за 2025 год получила высший уровень RESG 1 с результатом 90,2 балла при границах уровня от 85 до 106,4 балла [9]. Контрастный случай расхождения декларируемой и фактической производственной практики дает приостановка Уральским управлением Ростехнадзора эксплуатации четырех опасных производственных объектов группы «Южуралзолото» — карьеров Березняковского, Светлинского, Курасан и Южный Курасан — на 90 суток по части 3 статьи 9.1 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях в связи с грубыми нарушениями при ведении горных работ, включая деформации бортов, уступов и отвалов и оползни [10].

Структура раскрытия

Индикаторы, встречающиеся в отчетах отрасли, сгруппированы в четыре блока: экологический, социальный, управленческий и блок верификации. Состав блоков и число учитываемых индикаторов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Структура нефинансовой отчетности золотодобывающей компании и основания раскрытия

Блок раскрытия	Ключевые индикаторы	Основание раскрытия	Число индикаторов
Экологический	Выбросы парниковых газов, выбросы загрязняющих веществ, водопотребление и оборотная вода, отходы и хвостохранилища, рекультивация, биоразнообразие	GRI 300, IFRS S2, приказ Минэкономразвития № 764	18
Социальный	Травматизм, обучение персонала, социальные программы, поддержка коренных народов, местные закупки и занятость	GRI 400, письмо Банка России № ИН-06-28/49	15
Управленческий	Комитет по устойчивому развитию, распределение ответственности, антикоррупция, ESG-мотивация, управление рисками	Кодекс корпоративного управления, письмо № ИН-06-28/96	12
Верификация	Независимое аудиторское заверение, общественное заверение, указатель GRI, сопоставимость за три года	GRI 2, стандарты заверения, регистр РСПП	5

Примечание: индикатор считается раскрытым, если приведено числовое значение за отчетный год с указанием единицы измерения и границ периметра консолидации.

Расчетная методика

Полноту раскрытия по каждому блоку определяли как долю раскрытых индикаторов:

$$I_k = (1 / n_k) \cdot \sum p_{ki} \quad (1)$$

где I_k — индекс раскрытия k -го блока, доли ед.; n_k — число индикаторов блока, шт.; p_{ki} — оценка i -го индикатора, принимающая значение 1 при наличии числового раскрытия, 0,5 при качественном описании без числовых данных и 0 при отсутствии сведений.

Интегральный индекс раскрытия рассчитывали сверткой блочных индексов:

$$I = \sum w_k \cdot I_k \quad (2)$$

где I — интегральный индекс раскрытия, доли ед.; w_k — вес блока ($\sum w_k = 1$), принятый равным 0,40 для экологического, 0,35 для социального и 0,25 для управленческого блока исходя из отраслевой значимости воздействий горного производства.

Верифицируемость заявлений оценивали долей утверждений, подкрепленных количественными данными:

$$v = N_{\text{кол}} / N_{\text{общ}} \quad (3)$$

где v — коэффициент верифицируемости, доли ед.; $N_{\text{кол}}$ — число утверждений отчета, содержащих числовое значение и базу сравнения, шт.; $N_{\text{общ}}$ — общее число содержательных утверждений в разделах устойчивого развития, шт.

Измеримость целевых установок характеризовали отношением:

$$c = N_{\text{ц.изм}} / N_{\text{ц}} \quad (4)$$

где c — коэффициент измеримости целей, доли ед.; $N_{\text{ц.изм}}$ — число целей с указанием количественного значения и срока достижения, шт.; $N_{\text{ц}}$ — общее число заявленных целей, шт.

Обобщенное качество подтверждения раскрытия определяли как среднее двух предыдущих показателей:

$$q = (v + c) / 2 \quad (5)$$

где q — индекс качества подтверждения, доли ед.

Разрыв между декларациями и практикой рассчитывали как разность индекса раскрытия и индекса фактической результативности с последующим нормированием:

$$G = I - R; \quad \gamma = G / I \quad (6)$$

где G — абсолютный разрыв, доли ед.; R — индекс фактической результативности, доли ед., рассчитываемый по динамике натуральных показателей воздействия, коэффициентам травматизма, наличию предписаний надзорных органов и приостановок производства; γ — относительный разрыв, доли ед.

Результаты

Расчет выполнен для трех групп компаний отрасли, различающихся публичным статусом и масштабом: группа А — публичные компании федерального уровня с внешним заверением отчетности; группа Б — публичные компании среднего размера, раскрывающие информацию преимущественно в составе годового отчета; группа В — непубличные региональные предприятия и артели россыпной добычи, ограничивающиеся обязательной статистической отчетностью. Результаты приведены в таблице 2.

Таблица 2

Индексы раскрытия и разрыва по группам золотодобывающих компаний

Показатель	Группа А	Группа Б	Группа В
Индекс раскрытия экологического блока IE, д. ед.	0,86	0,62	0,28
Индекс раскрытия социального блока IS, д. ед.	0,90	0,68	0,35
Индекс раскрытия управленческого блока IG, д. ед.	0,82	0,55	0,22
Интегральный индекс раскрытия I, д. ед.	0,86	0,62	0,29
Коэффициент верифицируемости v , д. ед.	0,71	0,48	0,24
Коэффициент измеримости целей c , д. ед.	0,64	0,39	0,15
Индекс качества подтверждения q , д. ед.	0,68	0,44	0,20
Индекс результативности R, д. ед.	0,74	0,47	0,26
Абсолютный разрыв G, д. ед.	0,12	0,15	0,03
Относительный разрыв γ , д. ед.	0,14	0,25	0,10

Примечание: значения приняты по результатам контент-анализа публично доступных отчетов и раскрытий рейтинговых агентств [6–9] и представляют собой укрупненные экспертные оценки, подлежащие уточнению при сплошном анализе отчетности отрасли.

Индекс раскрытия различается между крайними группами в три раза — от 0,86 до 0,29 доли ед., что отражает прямую зависимость объема раскрытия от публичного статуса эмитента и наличия внешних требований со стороны инвесторов и рейтинговых агентств. Однако распределение относительного разрыва имеет немонотонный характер: максимальное значение $\gamma = 0,25$ получено не для группы с минимальным раскрытием, а для средней группы. Компании группы Б заимствуют коммуникационные форматы лидеров отрасли, заявляя приверженность принципам устойчивого развития, но при индексе качества подтверждения 0,44 менее половины заявлений сопровождаются числовыми значениями и базой сравнения, а измеримые цели поставлены лишь по 39 % направлений.

Для группы В формально низкий разрыв ($\gamma = 0,10$) не свидетельствует о благополучии: он получен при индексе раскрытия 0,29 доли ед., то есть отражает не

соответствие деклараций практике, а отсутствие деклараций как таковых. Отсюда следует, что корректная интерпретация разрыва возможна только в двумерной системе координат «уровень раскрытия — величина разрыва», а не по единственному показателю.

Выявленные типы расхождений между декларируемой и фактической результативностью систематизированы в таблице 3.

Таблица 3

Типология разрывов между декларациями и практикой

Тип разрыва	Диагностический маркер	Проявление в отчетности	Инструмент устранения
Селективный	Раскрытие улучшающихся показателей при умолчании об ухудшающихся	Акцент на снижении удельных выбросов парниковых газов при росте валовых выбросов загрязняющих веществ	Обязательный сквозной ряд за три года по всем индикаторам
Метрический	Замена абсолютных величин относительными и удельными	Динамика к произвольно выбранному базовому году без абсолютных значений	Единый базовый год и раскрытие абсолютных значений
Целевой	Цели без количественного значения и срока	Формулировки о стремлении снизить воздействие без числовых ориентиров	Требование измеримости целей и отчета об их достижении
Периметровый	Исключение подрядчиков и дочерних активов из расчета	Показатели травматизма только по собственному персоналу	Раскрытие границ консолидации и данных по подрядчикам
Верификационный	Отсутствие независимого и общественного заверения	Отчет без аудиторского заключения и указателя стандарта	Заверение отчета и регистрация в национальном регистре

Обсуждение

Полученные результаты позволяют уточнить распространенное представление о том, что рост объема нефинансовой отчетности сам по себе свидетельствует о повышении ответственности компаний. Наибольший относительный разрыв формируется в средней группе, где раскрытие уже стало элементом деловой репутации, но еще не обеспечено системой сбора первичных данных и внутреннего контроля. Этот вывод согласуется с оценками распространенности недостоверных экологических заявлений и отсутствия измеримых целей в отчетности [2] и с наблюдаемым переходом отрасли от внешнего рейтингования к управленческой интеграции ESG-факторов [1].

Второй содержательный результат касается природы разрыва. Он не сводится к намеренному искажению данных: четыре из пяти выделенных типов разрывов возникают из-за свободы методических решений, которую оставляет рекомендательный характер регулирования [3–5]. Выбор базового года, границ периметра консолидации и способа нормирования показателей определяет итоговую картину сильнее, чем фактическая производственная динамика. Показателен случай, когда при заявленном сокращении валовых выбросов парниковых газов на 27 % к базовому году валовые выбросы загрязняющих веществ выросли на 23,7 %, а удельные — на 19,7 % [6, 8]: оба утверждения достоверны, но их коммуникационные веса в публичном пространстве различны.

Третий результат имеет прикладной характер. Институты внешнего подтверждения работают: рейтинг нефинансовой отчетности, рассчитываемый по 97 маркерам, и общественное заверение в Российском союзе промышленников и предпринимателей формируют проверяемую шкалу качества раскрытия [8, 9], а надзорные действия дают независимый источник данных о фактической практике ведения горных работ, не зависящий от отчетности самой компании [10]. Сопоставление этих трех источников — отчета компании, оценки заверителя и решений надзорных органов — и составляет операциональную основу расчета индекса результативности R.

Ограничения работы связаны с использованием укрупненных экспертных оценок вместо сплошного контент-анализа и с закрытостью отчетности непубличных предприятий россыпной добычи, преобладающих в Магаданской области. Развитием исследования должен стать сплошной анализ отчетов золотодобывающих компаний за 2022–2025 годы с автоматизированной обработкой текстов и расчетом индексов в динамике, а также сопоставление полученных значений с данными о выявленных нарушениях и назначенных административных наказаниях.

Выводы

1. Регулирование нефинансовой отчетности в Российской Федерации носит рекомендательный характер: информационные письма Банка России и методические рекомендации Минэкономразвития не устанавливают обязательного состава показателей и ответственности за недостоверность нефинансовых данных, что оставляет компании свободу в выборе периметра, базового года и способа представления результатов.

2. Предложена структура нефинансовой отчетности золотодобывающей компании из четырех блоков, включающая 50 индикаторов, и шесть расчетных показателей, позволяющих оценивать не факт раскрытия, а его полноту, верифицируемость и подтверждаемость фактической результативностью.

3. Для трех групп компаний отрасли интегральный индекс раскрытия составил 0,86; 0,62 и 0,29 доли ед. при индексе качества подтверждения 0,68; 0,44 и 0,20 доли ед.; относительный разрыв между декларациями и практикой принимает значения 0,14; 0,25 и 0,10 доли ед.

4. Максимальный разрыв характерен для публичных компаний среднего размера, сочетающих высокую интенсивность заявлений с низкой долей количественно подтвержденных сведений; низкое значение разрыва у непубличных предприятий объясняется отсутствием деклараций, поэтому интерпретация показателя требует совместного рассмотрения с уровнем раскрытия.

5. Выделены пять типов разрывов — селективный, метрический, целевой, периметровый и верификационный; их устранение обеспечивается сквозным трехлетним рядом показателей, единым базовым годом, измеримыми целями, раскрытием границ консолидации с данными по подрядчикам и обязательным независимым и общественным заверением отчета.

Библиографический список

1. Шаркова А.В., Мазурчук Т.М., Петухова Е.П. Интеграция ESG-факторов в стратегии развития горнодобывающих компаний: от рейтингования к управлению социальной ответственностью // Горная промышленность. - 2026. - N 4. - С. 212-219. - DOI: 10.30686/1609-9192-2026-4-212-219.
2. Милантьева А.Ю., Мохначева С.Р., Юрасова И.О. Оценка уровня greenwashing в корпоративной отчетности с применением NLP-анализа // Journal of Monetary Economics and Management. - 2026. - N 1. - DOI: 10.26118/2782-4586.2026.35.85.018. - URL: <https://jomeam.ru/ru/nauka/article/115522/view>.
3. Информационное письмо Банка России от 12.07.2021 N ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ». - URL: https://www.cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/recom/.
4. Информационное письмо Банка России от 16.12.2021 N ИН-06-28/96 «О рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития». - URL: https://www.cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/recom/.
5. Приказ Минэкономразвития России от 01.11.2023 N 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии». - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_461485/.

6. «Полюс» публикует Отчет об устойчивом развитии за 2024 год / ПАО «Полюс». - URL: <https://polyus.com/ru/media/news/polyus-publikuet-otchet-ob-ustoychivom-razvitii-za-2024-god/>.
7. Ключевые факты. Устойчивое развитие / ПАО «Полюс». - URL: <https://sustainability.polyus.com/ru/factsheet/>.
8. «Эксперт РА» подтвердил рейтинг ESG ПАО «Полюс» на уровне ESG-AA- / Рейтинговое агентство «Эксперт РА». - 2025. - URL: <https://raexpert.ru/releases/2025/dec30c>.
9. Рейтинговое агентство АК&М подтвердило высший рейтинг нефинансовой отчетности «Селигдару» / ПАО «Селигдар». - 2026. - URL: <https://seligdar.ru/media/news/rejtingovoe-agentstvo-ak-m-podtverdilo-vysshiy-rejting-nefinansovoy-otchetnosti-seligdaru/>.
10. Ростехнадзор приостановил добычу на уральских предприятиях ЮГК / ТАСС. - URL: <https://tass.ru/ekonomika/21612769>.
11. Много ли компаний в России публикуют нефинансовую отчетность? / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; Ведомости. - 30.01.2026. - URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/01/30/mnogo-li-kompanii-v-rossii-publikuyut-nefinansovuyu-otchetnost.
12. Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов / Российский союз промышленников и предпринимателей. - URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/.

УДК 622.012:504.064.4:336.148

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Семькин Е.С., Шаров П.Е. Экономика ликвидации горных предприятий: кто платит за рекультивацию и как формируются ликвидационные фонды

Economics of mine closure: who pays for reclamation and how liquidation funds are formed

Арно Вероника Владимировна

Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Колесниченко Ева Павловна,

Студентка 4 курса
направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Семькин Евгений Сергеевич,

Старший преподаватель кафедры ГиГД
ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Шаров Павел Егорович,

Студент 4 курса
Политехнический институт
ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет»
Arno Veronika Vladimirovna
Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan
Kolesnichenko Eva Pavlovna
Undergraduate Student
Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow
Semykin Evgeny Sergeevich
Senior Lecturer of the Department of ETS,
North-Eastern State University, Magadan
Sharov Pavel Egorovich,
Undergraduate Student
of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan

Аннотация. Цель работы – оценить экономический механизм финансирования ликвидации горных предприятий и рекультивации нарушенных земель и обосновать параметры формирования ликвидационных фондов недропользователей. Использованы нормативно-правовой анализ, метод дисконтирования оценочных обязательств и модель накопительного фонда (аннуитета) для трёх типовых объектов недропользования Магаданской области: россыпного полигона, золоторудного карьера и подземного рудника с хвостохранилищем. Расчёты показали, что приведённая стоимость ликвидационных обязательств составляет от 54 до 15 % их номинала при сроках отработки 8–25 лет, а необходимый ежегодный взнос в фонд – 0,43–1,82 % эксплуатационных затрат. Установлено, что единая ставка отчислений в размере 1 % операционных затрат покрывает лишь 55 % потребности короткоживущих россыпных объектов и в 1,5–2,3 раза превышает потребность крупных долгоживущих рудников. Обоснован переход к объектному расчёту взносов с ежегодной индексацией сметы ликвидации.

Ключевые слова: ликвидация горного предприятия, рекультивация, ликвидационный фонд, финансовые гарантии, накопленный вред окружающей среде, оценочные обязательства, недропользование, Магаданская область.

Abstract. *The study aims to assess the economic mechanism for financing mine closure and land reclamation and to substantiate the parameters of liquidation funds of subsoil users. Legal analysis, discounting of provisions and a sinking-fund (annuity) model were applied to three typical mining objects of the Magadan Region: an alluvial gold site, a gold open pit and an underground mine with a tailings storage facility. The present value of closure liabilities amounts to 54–15 % of their nominal value for mine lives of 8–25 years, while the required annual contribution equals 0.43–1.82 % of operating costs. A flat contribution rate of 1 % of operating costs covers only 55 % of the requirement for short-lived alluvial operations and exceeds by 1.5–2.3 times the requirement of large long-life mines. A site-specific calculation of contributions with annual indexation of the closure cost estimate is substantiated.*

Keywords: *mine closure, reclamation, liquidation fund, financial assurance, accumulated environmental damage, provisions, subsoil use, Magadan Region.*

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Горное предприятие — это объект с конечным сроком жизни, и завершающая стадия его существования требует затрат, сопоставимых с крупными инвестиционными проектами: ликвидации или консервации горных выработок и скважин, демонтажа зданий и сооружений, приведения в безопасное состояние хвостохранилищ и отвалов, технической и биологической рекультивации нарушенных земель, послеэксплуатационного мониторинга и очистки карьерных и шахтных вод. Особенность этих затрат состоит в том, что они возникают тогда, когда предприятие уже не генерирует выручку, а его активы обесценены. Именно это несовпадение денежного потока и обязательства порождает основную экономическую проблему отрасли — риск того, что фактическим плательщиком за рекультивацию станет не недропользователь, а бюджет.

Действующее законодательство отвечает на вопрос «кто платит» однозначно: ликвидация и консервация горных выработок, буровых скважин и иных сооружений, связанных с использованием недрами, а также объектов хранения отходов недропользования осуществляются за счёт средств пользователей недр, а обязательства сохраняются за лицом и после прекращения права пользования недрами, в том числе досрочного, до дня их полного исполнения [6]. Обязательное создание ликвидационного фонда предусмотрено только для соглашений о разделе продукции; для остальных недропользователей специальный источник финансирования ликвидационных работ законодательством не установлен [2, 6]. Отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы, за счёт которых ранее частично формировался ликвидационный резерв, отменены с 2002 года [1, 2].

Масштаб нерешённой проблемы иллюстрируется числом объектов накопленного вреда окружающей среде: в субъектах Российской Федерации выявлено 1432 объекта, обладающих признаками объектов накопленного вреда, ликвидация которых

финансируется субсидиями федерального бюджета в рамках федеральных проектов «Чистая страна» и «Генеральная уборка» [9]. Значительная их часть — наследие горнопромышленного освоения, включая объекты Северо-Востока России. Таким образом, при формально закреплённом принципе «загрязнитель платит» фактическая нагрузка перераспределяется в пользу государства, что подтверждает необходимость предварительного резервирования средств [5, 8].

Цель работы — количественно оценить параметры ликвидационного фонда горного предприятия и проверить обоснованность единой (плоской) ставки отчислений, обсуждаемой в проектах регулирования, применительно к типовым объектам недропользования Магаданской области.

Материалы и методы

Правовая и институциональная база

Анализ проведён по трём контурам регулирования. Первый — отраслевой: статья 26 Закона Российской Федерации «О недрах», закрепляющая обязанность и источник финансирования ликвидации и консервации [6]. Второй — природоохранный: статьи 56.1–56.3 Федерального закона «Об охране окружающей среды», введенные Федеральным законом от 30.12.2021 № 446-ФЗ, которые обязывают собственников отдельных производственных объектов I и II категорий подтверждать финансовое обеспечение плана мероприятий по ликвидации загрязнения независимой гарантией, договором поручительства, договором страхования либо резервным фондом на счёте эскроу, причём совокупный размер обеспечения должен соответствовать сметной стоимости мероприятий, а при банкротстве средства эскроу перечисляются в федеральный бюджет [7]. Третий — проектируемый: подготовленный Минприроды России законопроект о ликвидационных фондах недропользователей, базовый вариант которого предполагает накопление средств на специальных счетах в течение всего срока жизни месторождения (22 % на начальной стадии, 65 % на стадии максимальной добычи, 9 % на завершающей и 4 % на стадии ликвидации) при минимальном объёме отчислений не менее 1 % операционных затрат [10].

Исходные условия

Расчёты выполнены для трёх типовых вариантов горных предприятий, характерных для Магаданской области: I — россыпной полигон с коротким сроком отработки; II — золоторудный карьер с обогатительной фабрикой; III — подземный рудник с хвостохранилищем и длительным послеексплуатационным мониторингом. Удельные затраты на рекультивацию приняты по укрупнённым показателям с учётом структуры затрат, приведённой в работах по экономической оценке рекультивации [3, 4]. Ставка дисконтирования (доходности размещения средств фонда) принята $r = 8 \%$ годовых.

Таблица 1

Исходные данные для расчёта ликвидационных обязательств

Вариант	Тип объекта	S, га	T, лет	с, млн руб./га	Спр, млн руб.	OPEX, млн руб./год
I	Россыпной полигон	120	8	1,2	30	900
II	Золоторудный карьер	350	15	1,6	90	3 500
III	Подземный рудник с хвостохранилищем	600	25	2,5	400	6 000

Примечание: S — площадь нарушенных земель; T — оставшийся срок отработки; с — удельные затраты на техническую и биологическую рекультивацию; Спр — прочие затраты (демонтаж, ликвидация выработок, консервация хвостохранилища, мониторинг и водоочистка); OPEX — годовые эксплуатационные затраты.

Расчётная методика

Номинальную стоимость ликвидационного обязательства определяли как сумму затрат на рекультивацию нарушенных земель и прочих ликвидационных работ:

$$L = S \cdot c + C^{пр} \quad (1)$$

где L — номинальная стоимость ликвидационных обязательств, млн руб.; S — площадь нарушенных земель, га; с — удельные затраты на рекультивацию, млн руб./га; Спр — прочие ликвидационные затраты, млн руб.

Приведённую (дисконтированную) стоимость обязательства, признаваемую в учёте как оценочное обязательство, рассчитывали по выражению:

$$PV = L / (1 + r)^T \quad (2)$$

где PV — приведённая стоимость обязательства, млн руб.; r — ставка дисконтирования, доли ед.; T — оставшийся срок отработки, лет.

Ежегодный равномерный взнос в ликвидационный фонд определяли по формуле накопительного фонда (аннуитета постнумерандо):

$$A = L \cdot r / ((1 + r)^T - 1) \quad (3)$$

где A — ежегодный взнос, млн руб./год. Удельную нагрузку взноса на текущую деятельность оценивали как долю эксплуатационных затрат:

$$d = A / OPEX \cdot 100 \% \quad (4)$$

Незакрытый риск государства при досрочном прекращении деятельности (банкротстве) в год t определяли как разность между обязательством и накопленной суммой фонда:

$$D(t) = L - A \cdot ((1 + r)^t - 1) / r \quad (5)$$

где D(t) — дефицит покрытия обязательства на момент t, млн руб. Показатель D(t) характеризует объём потенциальных бюджетных расходов и является ключевым критерием эффективности выбранного финансового механизма [1, 5].

Результаты

Стоимость обязательств и параметры фонда

По формуле (1) номинальная стоимость ликвидационных обязательств составила 174 млн руб. для варианта I, 650 млн руб. для варианта II и 1900 млн руб. для варианта III. Дисконтирование по формуле (2) резко снижает балансовую оценку: приведённая стоимость равна 94,0; 204,9 и 277,4 млн руб., то есть 54,0; 31,5 и 14,6 % номинала соответственно. Именно этот эффект объясняет, почему учётное признание оценочного обязательства само по себе не гарантирует наличия денег к моменту закрытия предприятия.

Таблица 2

Результаты расчёта параметров ликвидационного фонда ($r = 8\%$)

Вариант	L, млн руб.	PV, млн руб.	PV/L, %	A, млн руб./год	d, % OPEX	D(T/2), % L
I	174	94,0	54,0	16,36	1,82	57,6
II	650	204,9	31,5	23,94	0,68	67,1
III	1 900	277,4	14,6	25,99	0,43	74,0

Ежегодный взнос, рассчитанный по формуле (3), составляет 16,36; 23,94 и 25,99 млн руб. Показательно, что при десятикратной разнице в масштабе обязательств (174 и 1900 млн руб.) требуемые взносы различаются менее чем в 1,6 раза: длительный срок накопления и капитализация дохода фонда компенсируют абсолютный размер обязательства. При отказе от капитализации ($r = 0$) простое равномерное резервирование потребовало бы 21,8; 43,3 и 76,0 млн руб. в год, то есть в 1,3–2,9 раза больше. Инвестиционный доход фонда является, таким образом, самостоятельным экономическим ресурсом ликвидации.

Проверка единой ставки отчислений

Сопоставление расчётного взноса A с обсуждаемой минимальной ставкой в 1 % операционных затрат [10] даёт качественно различный результат для разных типов объектов. Для варианта I отчисление в 9,0 млн руб./год покрывает лишь 55 % расчётной потребности, для варианта II (35,0 млн руб./год) — 146 %, для варианта III (60,0 млн руб./год) — 231 %. Иными словами, плоская ставка недофинансирует именно те объекты, которые формируют массовый экологический риск на Северо-Востоке (короткоживущие россыпные полигоны с высокой удельной площадью нарушения на единицу добычи), и одновременно избыточно изымает оборотные средства у крупных долгоживущих рудников.

Расчёт по формуле (5) показывает, что даже при корректно назначенном взносе к середине срока отработки накоплено лишь 42,4 % обязательства для варианта I, 32,9 % для варианта II и 26,0 % для варианта III. Дефицит покрытия составляет соответственно 100,3; 436,4 и 1406,8 млн руб. Это означает, что накопительный фонд в

чистом виде не защищает бюджет от раннего банкротства и должен дополняться инструментами мгновенного покрытия — независимой гарантией, поручительством или страхованием.

Таблица 3

Сравнение механизмов финансового обеспечения ликвидации

Механизм	Покрытие на ранней стадии	Отвлечение оборотных средств	Риск для государства
Накопительный фонд (спецсчёт, эскроу)	Частичное, растёт со временем	Высокое	Средний на ранней стадии
Независимая (банковская) гарантия	Полное	Низкое (комиссия)	Риск банка-гаранта
Договор страхования, поручительство	Полное	Низкое (премия)	Риск страховщика
Отраслевой пулевой фонд (тип MRF)	Полное для отрасли	Низкое (ежегодный платёж)	Перекрытое субсидирование

Международная практика подтверждает комбинированный подход: в Западной Австралии действует объединённый Mining Rehabilitation Fund, в который держатели горных отводов вносят ежегодные платежи, рассчитываемые от площади и вида нарушения; при этом существование фонда не освобождает оператора от собственной обязанности провести рекультивацию, а средства фонда расходуются на «бесхозные» объекты, если взыскать затраты с оператора не удалось [8]. Обзор режимов финансовых гарантий в горнодобывающих юрисдикциях фиксирует общий принцип: обеспечение должно позволять государству нанять подрядчика и выполнить работы за счёт недропользователя, а не за счёт налогоплательщика [5].

Обсуждение

Полученные результаты позволяют переформулировать вопрос «кто платит за рекультивацию». Юридически платит недропользователь [6, 7]; экономически же плательщик определяется тем, в какой момент и в какой форме средства зарезервированы. При отсутствии обособленного резерва обязательство существует только как учётная запись, приведённая стоимостью которой при сроке отработки 25 лет составляет менее 15 % будущих затрат, и при банкротстве оно фактически переходит к бюджету, пополняя перечень объектов накопленного вреда [9].

Из расчётов следует, что ставка отчислений не должна быть единой для всех недропользователей. Экономически обоснованный взнос определяется тремя параметрами: сметной стоимостью ликвидации, оставшимся сроком отработки и доходностью размещения средств. Для короткоживущих объектов с высокой удельной площадью нарушения требуется повышенная ставка либо сокращённый период накопления, для долгоживущих — умеренная. Приемлемым компромиссом является объектный расчёт по формуле (3) с установлением нижней границы в процентах от

операционных затрат как страховочного минимума, а не как основного норматива [1, 10].

Отдельного внимания требует проблема индексации. Смета ликвидации, рассчитанная на старте проекта, обесценивается быстрее, чем накапливается фонд, если ставка накопления не превышает строительную инфляцию. Поэтому целесообразны ежегодный пересчёт сметы по фактическим удельным показателям и корректировка вноса, а также независимая верификация сметы, аналогичная требованию о заключении об обоснованности определения сметной стоимости в статье 56.3 Федерального закона «Об охране окружающей среды» [7]. Для Магаданской области практическую значимость имеет и вопрос о зачёте затрат: при поэтапной (параллельной) рекультивации фактически выполненные работы разумно засчитывать в счёт обеспечения, что стимулирует восстановление земель в ходе отработки, а не после неё [3].

Ограничением исследования является использование укрупнённых удельных показателей затрат и детерминированной ставки дисконтирования. Для проектных решений необходимы сметный расчёт по конкретному объекту, учёт налоговых последствий формирования фонда и вероятностная оценка срока отработки, поскольку досрочное закрытие предприятия является основным сценарием реализации риска.

Выводы

1. Юридическая обязанность финансировать ликвидацию горных выработок и рекультивацию земель возложена на пользователя недр и сохраняется после прекращения права пользования недрами, однако обязательное создание ликвидационного фонда предусмотрено только для соглашений о разделе продукции, что формирует системный риск переноса затрат на бюджет.

2. Дисконтирование ликвидационного обязательства снижает его учётную оценку до 54,0; 31,5 и 14,6 % номинала при сроках отработки 8, 15 и 25 лет соответственно, поэтому признание оценочного обязательства в учёте не может рассматриваться как гарантия финансирования ликвидации.

3. Экономически обоснованный ежегодный взнос в ликвидационный фонд для рассмотренных условий составляет 16,36–25,99 млн руб., или 0,43–1,82 % эксплуатационных затрат; капитализация дохода фонда снижает потребность в отчислениях в 1,3–2,9 раза по сравнению с равномерным резервированием без начисления дохода.

4. Единая ставка отчислений в размере 1 % операционных затрат покрывает лишь 55 % потребности короткоживущего россыпного объекта и в 1,5–2,3 раза превышает потребность крупных рудников, поэтому рекомендуется объектный расчёт вноса с ежегодной индексацией сметы, независимой верификацией её обоснованности и

обязательным дополнением накопительного фонда инструментами мгновенного покрытия (независимая гарантия, поручительство, страхование) на период до достижения фондом полной суммы обязательства.

Библиографический список

1. Валишвили М.А. Финансовые механизмы обеспечения проведения ликвидационных работ недропользователями // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2020. - N 11-1. - С. 13-18. - DOI: 10.17513/vaael.1388.
2. Мазурина Е.В. О формировании ликвидационных фондов месторождений углеводородного сырья // Нефтегазовая геология. Теория и практика. - 2010. - Т. 5. - N 5. - С. 1-7. - URL: https://ngtp.ru/rub/3/9_2010.pdf.
3. Лубенская Н.А., Чмыхалова С.В., Гришин В.Ю. Предпосылки для формирования и развития рынка услуг по рекультивации нарушенных земель // Горный информационно-аналитический бюллетень. - 2021. - N 10-1. - С. 88-100. - DOI: 10.25018/0236_1493_2021_101_0_88.
4. Маринина О.А., Маринин М.А. Экономическая оценка эффективности рекультивации на примере Олимпиадинского ГОКа // Записки Горного института. - 2014. - Т. 208. - С. 32-35. - URL: <https://pmi.spmi.ru/pmi/article/download/5326/3210>.
5. Hattingh R., Stevens R., Bliss M. Global Review: Financial Assurance Governance for the Post-Mining Transition. - Winnipeg: IISD/IGF, 2021. - 43 p. - URL: <https://www.iisd.org/system/files/2021-09/financial-assurance-governance-for-post-mining-transition.pdf>.
6. Закон Российской Федерации от 21.02.1992 N 2395-1 «О недрах». Статья 26. Ликвидация и консервация горных выработок, буровых скважин и иных сооружений, связанных с использованием недрами. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343/746ce0850ed450660cf5f0ba5ca11e5fc2352f43/.
7. Федеральный закон от 10.01.2002 N 7-ФЗ «Об охране окружающей среды». Статья 56.3. Финансовое обеспечение реализации мероприятий, предусмотренных планом мероприятий (введена Федеральным законом от 30.12.2021 N 446-ФЗ). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/2a9f63da43e9c35d41d7a6c2c952495718a55ac1/.
8. About the Mining Rehabilitation Fund / Department of Mines, Petroleum and Exploration, Government of Western Australia. - 2025. - URL: <https://www.wa.gov.au/organisation/department-of-mines-petroleum-and-exploration/about-the-mining-rehabilitation-fund>.

9. Правила предоставления субсидий на ликвидацию объектов накопленного вреда окружающей среде в рамках федеральных проектов «Чистая страна» и «Генеральная уборка» / Правительство Российской Федерации. - URL: <http://government.ru/docs/all/158673/>.

10. Ликвидацию проведут по счетам. Недропользователям добавят 6 % расходов // Российский союз промышленников и предпринимателей: обзор СМИ. - URL: <https://rspp.ru/events/news/likvidatsiyu-provedut-po-schetam-nedropolzovatelyam-dobavyat-6-raskhodov/>.

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.108.6:622.342(571.6)

Арно В.В., Колесниченко Е.П., Ельникова Е.А., Ремизов Н.А. Миграционные потоки и «текучесть кадров» в золотодобыче Дальнего Востока: причины, издержки предприятия, инструменты удержания

Migration flows and staff turnover in gold mining of the Russian Far East: causes, enterprise costs and retention tools

Арно Вероника Владимировна

Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Колесниченко Ева Павловна,

Студентка 4 курса
направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Ельникова Елена Александровна,

Старший преподаватель кафедры ЭТиС
ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Ремизов Никита Андреевич,

Студент 4 курса
Политехнический институт
ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет», г. Магадан
Arno Veronika Vladimirovna
Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan
Kolesnichenko Eva Pavlovna
Undergraduate Student
Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow
Elnikova Elena Aleksandrovna
Senior Lecturer, Department of ETiS,
North-Eastern State University, Magadan
Remizov Nikita Andreevich,
Undergraduate Student
of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan

Аннотация. Цель работы – установить причины текучести кадров на золотодобывающих предприятиях Дальнего Востока, дать стоимостную оценку связанных с ней издержек предприятия и обосновать состав инструментов удержания персонала. Используются анализ статистики миграции населения и рынка труда Дальневосточного федерального округа, систематизация факторов текучести и расчетный метод оценки издержек замещения работника. Предложены шесть расчетных зависимостей и выполнен расчет для условного предприятия среднесписочной численностью 800 человек. При коэффициенте текучести 32 % годовые издержки замещения

персонала составляют 158,7 млн руб., или 8,3 % фонда оплаты труда; снижение текучести до 22 % дает экономию 49,6 млн руб. в год при затратах на программу удержания 24 млн руб. и коэффициенте эффективности 2,07. Показано, что определяющий вклад в издержки вносят не расходы на подбор, а потери производительности в период адаптации, составляющие 56,5 % суммы замещения одного работника.

Ключевые слова: текучесть кадров, миграция населения, золотодобыча, вахтовый метод, Дальний Восток, издержки замещения персонала, удержание персонала, кадровый дефицит, рынок труда.

Abstract. The aim of the study is to identify the causes of staff turnover at gold mining enterprises of the Russian Far East, to provide a cost estimate of the related enterprise expenses and to substantiate a set of staff retention tools. The analysis of population migration and labour market statistics of the Far Eastern Federal District, systematisation of turnover factors and a calculation method for employee replacement costs were applied. Six calculation relationships are proposed and a calculation is performed for a model enterprise with an average headcount of 800 employees. At a turnover rate of 32 % the annual replacement costs amount to 158.7 million roubles, or 8.3 % of the payroll; reducing turnover to 22 % yields savings of 49.6 million roubles per year with retention programme costs of 24 million roubles and an efficiency ratio of 2.07. It is shown that the decisive contribution to the costs is made not by recruitment expenses but by productivity losses during the adaptation period, amounting to 56.5 % of the replacement cost of one employee.

Keywords: staff turnover, population migration, gold mining, rotational shift work, Russian Far East, employee replacement costs, staff retention, labour shortage, labour market.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Золотодобывающая промышленность Дальнего Востока развивается в условиях устойчивого сокращения трудовых ресурсов территории. Численность постоянного населения Дальневосточного федерального округа на 1 января 2025 года составила 7860,3 тыс. человек, что на 6,0 тыс. человек меньше, чем годом ранее, и на 43,6 тыс. человек меньше, чем на начало 2023 года, при этом общая убыль оказалась наименьшей с 2013 года [1]. Прирост населения в 2024 году отмечен лишь в четырех регионах округа, включая Магаданскую область (1,2 тыс. человек) [1].

Региональная статистика показывает, что положительная динамика достигается исключительно за счет миграции. Численность населения Магаданской области на 1 января 2025 года составила 134 544 человека, увеличившись за год на 1157 человек при естественной убыли 693 человека и миграционном приросте 1850 человек [2]. За 2024 год в область прибыло 7913 человек и выбыло 6063 человека, то есть валовой оборот миграции достиг 13 976 перемещений, или 10,4 % численности населения [3]. Столь высокая интенсивность обмена при незначительном итоговом сальдо означает, что регион и работающие в нем предприятия постоянно замещают выбывающий персонал вновь прибывающим, неся при этом полные издержки найма, доставки и адаптации.

Кадровая ситуация усугубляется общим дефицитом рабочей силы. По результатам опроса 70 работодателей Дальневосточного федерального округа, проведенного 14 февраля — 14 марта 2025 года, более 60 % компаний столкнулись с нехваткой специалистов, свыше 65 % продолжают испытывать трудности с поиском

сотрудников, 80 % ожидают увеличения расходов на персонал, 47 % вынуждены смягчать требования к кандидатам, а 92 % отмечают рост зарплатных ожиданий соискателей [4]. Каждое третье рабочее место, создаваемое на новых дальневосточных предприятиях, остается невостребованным у соискателей при уровне безработицы в округе 2,1 % [5].

В горнодобывающем секторе округа в конце 2024 года было открыто около 9 тыс. вакансий, из которых 2,6 тыс. приходилось на инженерно-технических работников, а потребность в персонале для 150 планируемых инвестиционных проектов оценивается в 37 тыс. человек [6, 7]. При общей численности занятых в горнодобывающей промышленности страны около 600 тыс. человек дополнительная потребность к 2035 году составляет 100 тыс. работников, а с учетом естественной убыли — 180 тыс. человек; при ожидаемом притоке порядка 63 тыс. выпускников невосполненная потребность достигает 217 тыс. человек [7]. Во всех вузах Дальнего Востока по укрупненной группе специальностей «Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия» в октябре 2024 года обучалось немногим более 3,3 тыс. студентов, а выпуск Северо-Восточного государственного университета в 2026 году оценивается примерно в 146 молодых специалистов [7].

Цель работы — выявить причины текучести кадров на золотодобывающих предприятиях Дальнего Востока, оценить величину связанных с ней издержек и обосновать экономически эффективный состав инструментов удержания персонала.

Материалы и методы

Систематизация причин текучести

Специфика трудовых отношений в отрасли определяется вахтовой моделью освоения территории. Прогноз социально-экономического развития Магаданской области прямо связывает социально-демографическую структуру населения с распространением вахтовой модели и высоким уровнем миграционного оттока после завершения работы или по достижении пенсионного возраста [8]. Количественные характеристики использования вахтового труда в ресурсных отраслях Дальнего Востока и его эффекты для экономики региона рассмотрены в работе [9], а социально-экономические эффекты и риски вахтового метода в районах Крайнего Севера — в работе [10]. Факторы, вызывающие увольнения по собственному желанию, сгруппированы в таблице 1.

Таблица 1

Факторы текучести кадров на золотодобывающем предприятии Дальнего Востока

Группа факторов	Содержание	Индикатор измерения	Управляемость
Природно-климатические и транспортные	Удаленность участков, сезонность завоза, стоимость и нерегулярность авиасообщения	Доля срывов графика заезда, сут.	Низкая
Организация вахты и режим труда	Длительность вахты, продолжительность смены, переработки, качество межвахтового отдыха	Число отработанных часов сверх нормы на работника	Высокая
Оплата труда и ее структура	Отставание от предложений конкурентов, высокая доля переменной части, задержки выплат	Отношение оплаты к среднему уровню по виду деятельности	Высокая
Бытовые условия вахтового поселка	Жилье, питание, связь, медицинское обслуживание, санитарные условия	Доля жалоб на бытовые условия в опросах	Высокая
Профессиональный рост	Отсутствие обучения, наставничества и карьерных траекторий для молодых рабочих и ИТР	Доля работников, прошедших обучение за год	Высокая
Семейные и социальные	Разлука с семьей, отсутствие жилья в базовом городе, планы выезда за пределы региона	Доля увольнений с последующим выездом из региона	Средняя

Примечание: управляемость определена как возможность предприятия воздействовать на фактор собственными организационными и финансовыми ресурсами в пределах одного планового года.

Расчетная методика

Интенсивность движения персонала характеризовали коэффициентом текучести:

$$K_T = (P_{\text{изб}} / Ч_{\text{сп}}) \cdot 100 \quad (1)$$

где K_T — коэффициент текучести кадров, %; $P_{\text{изб}}$ — число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины за год, чел.; $Ч_{\text{сп}}$ — среднесписочная численность работников, чел.

Закрепляемость персонала оценивали коэффициентом стабильности:

$$K_c = Ч_3 / Ч_{\text{сп}} \quad (2)$$

где K_c — коэффициент стабильности коллектива, доли ед.; $Ч_3$ — численность работников со стажем работы на предприятии свыше трех лет, чел.

Издержки замещения одного выбывшего работника определяли суммой элементов:

$$C_{\text{зам}} = C_{\text{под}} + C_{\text{моб}} + C_{\text{об}} + C_{\text{пот}} \quad (3)$$

где $C_{\text{зам}}$ — издержки замещения одного работника, руб./чел.; $C_{\text{под}}$ — затраты на подбор, включая рекламу вакансий, работу службы персонала и услуги агентств, руб./чел.; $C_{\text{моб}}$ — затраты на мобилизацию, включающие проезд к месту работы, предварительный медицинский осмотр, спецодежду и средства индивидуальной защиты, руб./чел.; $C_{\text{об}}$ — затраты на обучение, вводный и первичный инструктаж, стажировку и получение допусков, руб./чел.; $C_{\text{пот}}$ — потери от недовыработки в период адаптации, руб./чел.

Потери от недовыработки рассчитывали через суточную выработку и продолжительность адаптации:

$$C_{\text{пот}} = V_{\text{сут}} \cdot t_{\text{ад}} \cdot k_{\text{н}} \quad (4)$$

где $V_{\text{сут}}$ — среднесуточная выработка добавленной стоимости на одного работника, руб./(чел.·сут); $t_{\text{ад}}$ — продолжительность адаптации нового работника до выхода на нормативную производительность, сут; $k_{\text{н}}$ — коэффициент недовыработки в период адаптации, доли ед.

Годовые издержки текучести и их долю в фонде оплаты труда определяли выражениями:

$$C = C_{\text{зам}} \cdot P_{\text{изб}}; \quad d = (C / \text{ФОТ}) \cdot 100 \quad (5)$$

где C — годовые издержки текучести кадров, руб./год; d — доля издержек текучести в фонде оплаты труда, %; ФОТ — годовой фонд оплаты труда предприятия, руб./год.

Экономический эффект программы удержания персонала рассчитывали как разность предотвращенных издержек и затрат на программу:

$$\mathcal{E} = \Delta K_{\text{т}} \cdot \chi_{\text{сп}} \cdot C_{\text{зам}} - \mathcal{Z}_{\text{пр}} \quad (6)$$

где $\mathcal{E}$ — годовой экономический эффект, руб./год; $\Delta K_{\text{т}}$ — снижение коэффициента текучести, доли ед.; $\mathcal{Z}_{\text{пр}}$ — годовые затраты на реализацию программы удержания, руб./год. Коэффициент эффективности программы определяли отношением предотвращенных издержек к затратам на программу: $k_{\mathcal{E}} = \Delta K_{\text{т}} \cdot \chi_{\text{сп}} \cdot C_{\text{зам}} / \mathcal{Z}_{\text{пр}}$, доли ед.

Результаты

Расчет выполнен для условного золотодобывающего предприятия Магаданской области со среднесписочной численностью 800 человек, работающего вахтовым методом. Среднемесячная заработная плата принята равной 200 тыс. руб., что соответствует уровню оплаты труда в добыче полезных ископаемых при среднемесячной номинальной заработной плате по Магаданской области 178,1 тыс.

руб. в 2025 году против 153,8 тыс. руб. в 2024 году [11] и 134,6 тыс. руб. в 2023 году [8]. Годовой фонд оплаты труда составляет 1920 млн руб. Среднесуточная выработка добавленной стоимости принята 12,5 тыс. руб./чел.·сут), продолжительность адаптации — 70 сут, коэффициент недовыработки — 0,4, что по формуле (4) дает потери 350 тыс. руб. на одного вновь принятого работника. Структура издержек замещения приведена в таблице 2.

Таблица 2

Издержки замещения одного работника золотодобывающего предприятия

Элемент издержек	Состав затрат	Значение, тыс. руб./чел.	Доля, %
Подбор Спод	Размещение вакансий, работа службы персонала, услуги агентств	60	9,7
Мобилизация Смоби	Проезд к месту работы, медицинский осмотр, спецодежда и СИЗ	120	19,4
Обучение Соб	Инструктажи, стажировка, обучение профессии, допуски	90	14,5
Потери адаптации Спот	Недовыработка в течение 70 сут при коэффициенте 0,4	350	56,5
Итого Сзам	—	620	100,0

Определяющий вклад в издержки вносят не расходы на подбор персонала, доля которых составляет лишь 9,7 %, а потери производительности в период адаптации — 56,5 % суммы замещения. Это принципиально меняет приоритеты кадровой политики: сокращение срока выхода работника на нормативную производительность за счет наставничества и предварительного обучения дает больший экономический результат, чем удешевление подбора.

Результаты расчета годовых издержек и сценариев их снижения представлены в таблице 3.

Таблица 3

Сценарии снижения текучести кадров и экономический эффект

Показатель	Базовый	Вариант I	Вариант II
Коэффициент текучести Кт, %	32	26	22
Число уволившихся Ризб, чел./год	256	208	176
Годовые издержки текучести С, млн руб./год	158,7	129,0	109,1
Доля издержек в фонде оплаты труда d, %	8,3	6,7	5,7
Предотвращенные издержки, млн руб./год	—	29,8	49,6
Затраты на программу удержания Зпр, млн руб./год	—	12,0	24,0
Экономический эффект Э, млн руб./год	—	17,8	25,6
Коэффициент эффективности кэ, доли ед.	—	2,48	2,07

Оба варианта программы удержания экономически оправданы: каждый вложенный рубль предотвращает от 2,07 до 2,48 руб. издержек текучести. При этом переход от варианта I к варианту II сопровождается снижением коэффициента эффективности с 2,48 до 2,07 доли ед., что отражает убывающую отдачу дополнительных мер: первые, наименее затратные мероприятия устраняют наиболее массовые причины увольнений, тогда как дальнейшее снижение текучести требует более дорогих инструментов. Абсолютный эффект тем не менее продолжает расти — с 17,8 до 25,6 млн руб. в год, поэтому выбор варианта определяется наличием у предприятия свободных средств и остротой дефицита персонала. Состав инструментов приведен в таблице 4.

Таблица 4

Инструменты удержания персонала и их результативность

Инструмент	Целевая группа	Снижение Кт, п.п.	Затраты, млн руб./год	Вариант
Оплата проезда к месту работы и гарантированный график заезда	Весь персонал	2,0	4,5	I, II
Модернизация вахтового жилого комплекса и организации питания	Весь персонал	3,0	5,0	I, II
Наставничество и сокращение срока адаптации	Вновь принятые	1,0	2,5	I, II
Надбавка за непрерывный стаж после второй и пятой вахты	Квалифицированные рабочие	2,5	7,0	II
Целевое обучение и производственная практика студентов	Молодые ИТР	1,5	5,0	II
Итого по варианту II	—	10,0	24,0	—

Примечание: значения снижения коэффициента текучести приняты по экспертным оценкам и подлежат уточнению по результатам опроса персонала конкретного предприятия.

Обсуждение

Полученные результаты позволяют уточнить представление о природе кадровой проблемы в золотодобыче Дальнего Востока. Формально миграционный баланс Магаданской области положителен: прирост 1850 человек за 2024 год перекрывает естественную убыль [2]. Однако при обороте миграции 13 976 перемещений это не устойчивое закрепление населения, а высокоскоростная ротация, при которой прибывшие работники в значительной части выезжают в течение нескольких лет.

Основные направления выезда — Краснодарский край, Республика Дагестан, Московская область и Москва [3], то есть регионы, конкурирующие за рабочую силу не условиями труда, а качеством жизни. Следовательно, предприятие не может рассматривать региональный миграционный прирост как источник стабильного персонала и вынуждено выстраивать удержание собственными средствами.

Второй результат касается структуры издержек. Преобладание потерь адаптации (56,5 %) над всеми прочими элементами означает, что текучесть на вахтовом предприятии обходится дороже, чем принято считать при планировании, поскольку в бухгалтерском учете эти потери не выделяются в отдельную статью и растворяются в себестоимости добычи. Годовая величина 158,7 млн руб. при численности 800 человек эквивалентна 198 тыс. руб. на каждого работника списочного состава, или 8,3 % фонда оплаты труда, что сопоставимо с расходами на существенную часть социальной программы предприятия.

Третий результат связан с ограниченностью зарплатного инструмента удержания. В условиях, когда 92 % работодателей округа отмечают рост зарплатных требований соискателей, а 80 % ожидают увеличения расходов на персонал [4], повышение оплаты труда быстро копируется конкурентами и не создает устойчивого преимущества. Расчет показывает, что сопоставимый эффект достигается неденежными по форме инструментами — организацией заезда, бытовыми условиями и наставничеством, — которые труднее воспроизвести и которые одновременно сокращают срок адаптации, то есть воздействуют на наиболее весомый элемент издержек.

Четвертый результат имеет отраслевой характер. Дефицит инженерно-технических работников (2,6 тыс. вакансий из 9 тыс. по округу) при выпуске порядка 3,3 тыс. студентов профильной укрупненной группы специальностей на всех курсах во всех вузах Дальнего Востока [6, 7] означает, что конкуренция предприятий за молодых специалистов ведется фактически за один и тот же ограниченный контингент. Для предприятий Магаданской области это делает целевое взаимодействие с Северо-Восточным государственным университетом, выпускающим около 146 специалистов в 2026 году [7], не дополнительной, а основной формой пополнения инженерного состава.

Ограничения работы связаны с использованием параметров условного предприятия и экспертных оценок результативности отдельных инструментов удержания. Развитием исследования должны стать анкетирование работников вахтовых участков Магаданской области с построением профиля причин увольнений и верификация принятых значений издержек замещения по данным первичного учета конкретных предприятий.

Выводы

1. Положительное сальдо миграции Магаданской области (1850 человек за 2024 год при естественной убыли 693 человека) достигается при обороте миграции 13 976 перемещений, что соответствует 10,4 % численности населения и свидетельствует о высокой ротации, а не о закреплении трудовых ресурсов.

2. Систематизированы шесть групп факторов текучести кадров; четыре из них — организация вахты, оплата труда, бытовые условия и профессиональный рост — отнесены к управляемым предприятием в пределах одного планового года.

3. Предложены шесть расчетных зависимостей для оценки текучести, издержек замещения работника и экономического эффекта программы удержания персонала.

4. Издержки замещения одного работника составляют 620 тыс. руб., при этом 56,5 % приходится на потери от недовыработки в период адаптации и лишь 9,7 % — на подбор персонала, что смещает приоритет кадровой политики с найма на сокращение срока выхода работника на нормативную производительность.

5. Для предприятия численностью 800 человек при коэффициенте текучести 32 % годовые издержки составляют 158,7 млн руб., или 8,3 % фонда оплаты труда; снижение текучести до 26 и 22 % дает экономический эффект 17,8 и 25,6 млн руб. в год при коэффициентах эффективности 2,48 и 2,07 доли ед. соответственно.

6. Наибольшую отдачу обеспечивают инструменты, одновременно снижающие увольнения и сокращающие адаптацию: гарантированный график заезда с оплатой проезда, модернизация вахтового жилого комплекса, наставничество, надбавка за непрерывный стаж и целевая подготовка студентов профильного вуза.

Библиографический список

1. Курьян С.П., Мотрич Е.Л. Миграция населения на Дальнем Востоке России: тенденции 2024-2025 гг. // Регионалистика. - 2025. - Т. 12. - N 5. - С. 131-147. - DOI: 10.14530/reg.2025.5.131.

2. Оценка численности населения Магаданской области на 1 января 2025 года / Управление Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной и Чукотской автономной областям. - URL: <https://27.rosstat.gov.ru/news/document/257420>.

3. Общие итоги миграции населения Магаданской области за 2024 год / Управление Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной и Чукотской автономной областям. - URL: <https://27.rosstat.gov.ru/news/document/256153>.

4. На Дальнем Востоке сохраняется дефицит кадров: мнение эксперта / EastRussia. - 27.03.2025. - URL: <https://www.eastrussia.ru/news/na-dalнем-vostoke-sokhranyaetsya-defitsit-kadrov-mnenie-eksperta/>.
5. Кирьянова М. Кадровый голод на Дальнем Востоке, и как его утоляют / Дальневосточное обозрение. - 2025. - URL: <https://dvobozrenie.ru/news/deficit-kadrov-2025/>.
6. Представители вузов и добывающих предприятий ДФО обсудили подготовку кадров для отрасли / NEDRADV. - 09.10.2025. - URL: https://nedradv.ru/nedradv/ru/page_news?obj=2ca89d051413acba8c92c2ffe0444213.
7. Горнодобывающим предприятиям к 2035 году потребуется 217 тысяч человек / MashNews. - URL: <https://mashnews.ru/gornodobyivayushhim-predpriyatiam-k-2035-godu-potrebuetsya-217-tyisyach-chelovek.html>.
8. Постановление Правительства Магаданской области от 28 ноября 2025 г. N 603-пп «О внесении изменения в постановление Правительства Магаданской области от 14 августа 2025 г. N 410-пп»: прогноз социально-экономического развития Магаданской области на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. - URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/magadan/1942374/>.
9. Ломакина Н.В., Файман А.Д. «Фактор вахтовиков» в ресурсных отраслях: эффекты для экономики региона // Регионалистика. - 2021. - Т. 8. - N 6. - С. 20-37. - DOI: 10.14530/reg.2021.6.20.
10. Калачева Н.В. Вахтовый метод организации труда как фактор устойчивого развития занятости в районах Крайнего Севера: социально-экономические эффекты и риски // Экономические науки. - 2025. - URL: <https://voenvestnik.ru/PDF/36ES1125.pdf>.
11. Среднемесячная номинальная заработная плата, по регионам: Магаданская область / Федеральная служба государственной статистики. - URL: <https://statbase.ru/data/ru49-average-monthly-nominal-wages-by-region-national-stat/>.

ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 69.003

Глибко К.С., Черепанов Д.А., Шиян Е.И. Анализ факторов, влияющих на стоимость строительства жилого объекта

Analysis of factors affecting the cost of constructing a residential building

Глибко К.С.

студент,
ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Черепанов Д.А.

студент,
ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Шиян Е.И.

доцент, кандидат экономических наук
ФГБОУ ВО «НГАСУ (Сибстрин)»

Glibko K.S.

Student,

The Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Cherepanov D.A.

Student,

The Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Shiyan E.I.

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences

The Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering (Sibstrin)

Аннотация. В статье рассмотрены основные факторы, оказывающие влияние на стоимость строительства жилого объекта, и проведен анализ их воздействия на себестоимость и финансовый результат. Выявлена необходимость комплексного учета технических, экономических, организационных, территориальных и рыночных условий при формировании стоимости строительства. Полученные результаты могут быть использованы при обосновании стоимости строительства жилых объектов, оценке рисков инвестиционно-строительных проектов и разработке рекомендаций по снижению затрат.

Ключевые слова: стоимость строительства, факторный анализ, затраты, себестоимость, планирование, инвестиционно-строительный проект.

Abstract. The article examines the main factors influencing the cost of constructing a residential building and analyzes their impact on the production cost and financial results. It highlights the need to comprehensively take into account technical, economic, organizational, territorial, and market conditions when determining the construction cost. The results obtained can be used to substantiate the cost of constructing residential buildings, assess the risks of investment and construction projects, and develop recommendations for reducing costs.

Keywords: construction cost, factor analysis, expenses, cost price, planning, investment and construction project.

Рецензент: Сердюкова Наталья Александровна - доктор экономических наук, кандидат физико - математических наук, доцент по кафедре алгебры. Профессор кафедры финансового менеджмента. РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

Жилищное строительство является важной частью строительной отрасли, а стоимость реализации проектов оказывает значительное влияние на их экономическую эффективность. Стоимость строительства жилого объекта формируется под воздействием совокупности экономических, организационных, технических и иных факторов.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что изменение отдельных факторов может привести к увеличению фактических затрат относительно планируемой стоимости, что может значительно снизить эффективность использования инвестиционных ресурсов. В связи с этим выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на стоимость строительства, и оценка степени их воздействия становится важным аспектом.

Цель исследования – оценка влияния ключевых факторов на стоимость строительства жилого объекта для повышения эффективности управления затратами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть общую схему формирования стоимости строительства.
2. Выявить и систематизировать основные факторы, влияющие на ценообразование.
3. Провести факторный анализ влияния выявленных факторов и определить наиболее значимый.

В исследовании проведен анализ факторов, влияющих на стоимость строительства жилых объектов. Для определения степени их влияния применен факторный анализ.

Стоимость строительства представляет собой совокупность затрат, необходимых для реализации проекта с учетом принятых архитектурных, конструктивных, технологических и организационных решений. Величина стоимости формируется на прединвестиционном и инвестиционном этапах жизненного цикла проекта и является основой для определения потребности в ресурсах и оценки экономической эффективности строительства.

Одной из основных задач ценообразования в строительстве является определение финансовых затрат для реализации проекта. Вся информация должна быть корректной для того, чтобы стоимость на этапе проекта была максимально приближена к стоимости завершеного объекта строительства. Общая схема определения стоимости строительства здания или сооружения представлена на рисунке 1 [1].

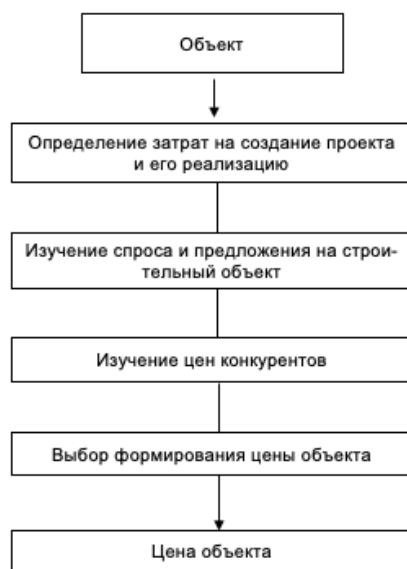


Рисунок 1. Общая схема определения стоимости строительства

Представленная схема отражает только общий порядок формирования стоимости строительства, а не причины изменения ее величины. Реальная цена объекта строительства складывается под воздействием технических, экономических, организационных, территориальных и рыночных факторов, при этом уровень значимости каждого из них в конкретном случае может сильно отличаться. Однако изменение отдельных параметров проекта в процессе его реализации может приводить как к увеличению, так и к снижению стоимости.

Для дальнейшего анализа целесообразно структурировать основные факторы, влияющих на стоимость строительства, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2. Факторы, влияющие на ценообразование

Представленные аспекты показывают, что формирование стоимости строительства зависит от совокупности факторов, связанных как непосредственно с затратами на выполнение строительно-монтажных работ, так и с характеристиками самого объекта и условиями его реализации. При этом влияние отдельных факторов может различаться в зависимости от особенностей конкретного проекта.

Учитывая широкий перечень факторов, для сравнительного анализа целесообразно выделить показатели, влияние которых может быть оценено на основе имеющихся данных, приведенных в таблице 1.

Таблица 1

Исходные данные

Наименование	Значение
Выручка, тыс.руб	2 426 303,26
Себестоимость, тыс.руб	1 458 600
Чистая прибыль, тыс.руб	693 876,16

Предоставленные исходные данные характеризуют основные экономические показатели рассматриваемого инвестиционно-строительного проекта и позволяют определить его базовую стоимость [6]. Для определения влияния отдельных видов затрат на итоговую стоимость строительства проведем факторный анализ, в котором предусмотрено повышение каждого фактора на 10% при сохранении исходных показателей. Результаты расчетов приведены в таблице 2.

Таблица 2

Структура себестоимости строительства

Наименование	Доля в себестоимости, (%) [2]	Исходные затраты, тыс.руб.	Доп.затраты, тыс.руб (при изменении +10%)	Новая себестоимость, тыс.руб	Изменение чистой прибыли, тыс.руб
Затраты на персонал	30	437 580	43 758	1 502 358	43 758
Затраты на материалы	20	291 720	29 172	1 487 772	29 172
Затраты на оборудование	25	364 650	36 465	1 495 065	36 465
Затраты на документацию	15	218 790	21 879	1 480 479	21 879
Затраты на энергоснабжение	10	145 860	14 586	1 437 186	14 586

Наибольшее влияние на результат оказывает изменение уровня затрат на персонал. При увеличении данного фактора на 10% себестоимость повышается на 43 758 тыс.руб., а чистая прибыль снижается до 650 118,16 тыс.руб. Таким образом при

принятых параметрах расчетной модели факторы могут быть распределены по уровню влияния следующим образом: затраты на персонал, оборудование, материалы, документацию и энергоснабжение.

В ходе исследования было установлено, что изменение затрат на строительство оказывает непосредственное влияние на финансовый результат проекта. Даже при относительно небольшом изменении себестоимости могут происходить заметные изменения размера чистой прибыли.

Полученные результаты показывают, что анализ стоимости строительства должен учитывать не только ее первоначальную величину, но и возможные изменения отдельных расходов в процессе реализации проекта. Такой подход позволяет оценить риски от роста затрат, определить наиболее чувствительные направления и принять меры по оптимизации.

Библиографический список

1. Шульгин, А. А., Петров Н.А. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ / А. А. Шульгин, Н.А. Петров. – Текст : электронный // Научный лидер : [сайт]. – URL: <https://scilead.ru/article/8735-faktori-vliyayushchie-na-tsenoobrazovanie-v-s> (дата обращения: 17.08.2026).
2. Как считать накладные расходы в строительстве. – Текст : электронный // Gestaro : [сайт]. – URL: <https://gectaro.com/blog/tpost/4hsfey9dz1-kak-schitat-nakladnie-rashodi-v-stroitel?amp=true> (дата обращения: 18.08.2026).
3. Огненная, М. Л. Ключевые факторы, влияющие на стоимость проектирования зданий и сооружений / М. Л. Огненная. – Текст : электронный // ПИР27 : [сайт]. – URL: https://pir27.ru/blog/kljuchevye_factory_vlijajushhie_na_stoimost_proektirovaniya_zdanij_i_sooruzhenij/2024-09-05-129 (дата обращения: 18.08.2026).
4. Основания для определения стоимости, классификация строительной продукции и виды сметной документации // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12344/593d0a2286e2a4850ef17f6718b5ff1491470818/ (дата обращения: 18.08.2026).
5. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ / [Электронный ресурс] // ГЛАВГОСЭКСПЕРТИЗА РОССИИ : [сайт]. — URL: https://gge.ru/upload/iblock/184/Osnovnye%20ponyatiya%20i%20metodologiya%20cenooobrazovaniya%20v%20stroitelstve.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 18.08.2026).
6. Тайная себестоимость строительства: факты, мнения и сомнения // Novostroy.su URL: <https://www.novostroy.su/articles/market/taynaya-sebestoimost-stroitelstva-fakty-mneniya-i-somneniya/> (дата обращения: 19.08.2026).

УДК 33

Никееенко В.А. Оценка стратегического потенциала в системе планирования предприятий оборонно-промышленного комплекса путем проведения SNW-анализа

Evaluation of strategic potential in the enterprise planning system of the defense-Industrial complex through SNW-analysis

Никееенко Вадим Александрович

Магистрант кафедры Экономики
Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Nikeenko Vadim Aleksandrovich
Master's Student, Department of Economics
Saint Petersburg State University of Economics

Аннотация. В статье анализируются проблемы стратегического менеджмента предприятий ОПК с точки зрения определения уровня их стратегических возможностей. Рассмотрены методики стратегического анализа внутренних факторов развития предприятия – SNW-анализ для определения преимуществ и недостатков предприятия, а также нейтральных факторов. На примере ПАО АК «Рубин» (г. Балашиха), продемонстрирован алгоритм выполнения SNW-анализа по основным функциональным срезам – производственный, финансовый, кадровый, маркетинговый. Выявленные факторы внутренней среды позволяют оценить ресурсный потенциал и ограничения компании. Практика применения SNW-подхода подтверждает его эффективность для стратегического планирования в ОПК: инструмент позволяет не только сбалансировать амбициозные цели с ресурсными ограничениями, но и сформировать уточненную стратегию развития с учетом отраслевой специфики.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический потенциал, SNW-анализ, внутренняя среда организации, предприятия ОПК, оценка потенциала, стратегический анализ, ситуационные переменные, функциональные срезы.

Abstract. The article analyzes the problems of strategic management of enterprises of defense industry in terms of determining the level of their strategic opportunities. Methods of strategic analysis of internal factors of enterprise development are considered - SNW-analysis to determine the advantages and disadvantages of the enterprise, as well as neutral factors. Using PJSC "Rubin" as a case study, the algorithm for conducting SNW-analysis across key functional areas (production, finance, HR, and marketing) is demonstrated. The internal environment factors identified allow you to assess the resource potential and limitations of the company. The practice of applying the SNW approach proves its effectiveness for strategic planning in the defense industry: the tool not only allows to balance ambitious goals with resource constraints, but also to form a precise development strategy taking into account industry-specific features.

Keywords: strategic planning, strategic potential, SNW-analysis, internal environment of the organization, enterprises of defense industry, evaluation of potential, strategic analysis, situational variables, functional areas.

Рецензент: Сердюкова Наталья Александровна - доктор экономических наук, кандидат физико - математических наук, доцент по кафедре алгебры. Профессор кафедры финансового менеджмента. РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина

Внутренняя среда организации включает контролируемые элементы, влияющие на её работу. С позиции функционального подхода для стратегического анализа выделяются маркетинговая деятельность, производство, финансы, управление персоналом и общее управление [1, с.26].

Цель анализа - оценить ресурсы и возможности компании, определить преимущества, недостатки и проблемы, препятствующие достижению стратегических

целей. Характеристики анализа — устремлённость в будущее и ориентация на внешние факторы. Предметом выступают компания в целом, бизнес-единицы или функциональные области. Главная задача - оценка готовности к реализации планов и выявление конкурентных преимуществ и уязвимых мест.

Стратегический потенциал - это возможности и ресурсы для достижения долгосрочных целей. Его оценка включает сопоставление текущих показателей с целевыми и поиск внутренних резервов [3, с. 113]. Потенциал бывает положительным (достижение целей без существенных изменений) и отрицательным (требуется дополнительные вложения).

Анализ проводится по функциям [3, с. 114]:

- маркетинг: стратегия продукта, ценообразование, продвижение, каналы сбыта;
- производство: мощности, технологии, запасы, планирование, контроль качества, исследования;
- финансы: состояние, инвестиции, финансовая политика;
- кадры и персонал: трудовые отношения, набор, обучение, оценка, мотивация, руководство, полномочия, коммуникации, корпоративная культура.

Для анализа внутренней среды в последнее время все чаще используется SNW-метод. Методика основана на трёх уровнях, отраженных в аббревиатуре SNW: Strength (сильная позиция), Neutral (нейтральная позиция), и Weakness (слабая позиция).

Сильная позиция - это то, в чем компания преуспела, или фактор, предоставляющий ей дополнительные возможности

Нейтральная позиция - это то, что компания имеет ровно в том же объеме или состоянии, что и ближайшие конкуренты.

Слабая позиция - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия [4, с. 484].

SNW-анализ любой организации производится по следующему алгоритму [2, с. 98]:

1. Задается временный горизонт исследования стратегии организации.
2. Определяются конкретные стратегические позиции, которые являются критически важными для деятельности организации в настоящем и будущем.
3. Производится оценка актуального состояния стратегических позиции согласно вышеуказанным трём категориям.

В качестве практического примера возьмем одно из самых известных предприятий оборонно-промышленного комплекса - Публичное акционерное общество «Авиационная корпорация Рубин» (сокращенно - ПАО АК «Рубин»), расположенный в городе Балашиха Московской области. Выбор данного предприятия обусловлен его уникальным положением в отрасли и доступностью отчетных данных для проведения анализа. Объект исследования разрабатывает и производит комплектующие для всей авиационной техники российского производства, являясь единственным в своем роде предприятием на территории СНГ, тематикой которого являются [5]:

- взлетно-посадочные устройства;
- авиационные колеса из алюминиевых и титановых сплавов;
- авиационные тормоза с применением углеродных, металлокерамических и биметаллических тормозных дисков;
- агрегаты тормозных систем;
- гидравлические авиационные системы и агрегаты гидравлических систем
- приводы-генераторы стабилизированной частоты;
- гидравлические насосы и насосные станции;
- гидравлические распределители с электромагнитным управлением, гидромоторы;
- предохранительные, подпорные, термические клапаны;
- редукторы гидравлические.

В корпорации сохранен основной костяк высококвалифицированных специалистов и рабочих, что позволяет предприятию обеспечивать высокий уровень исследовательских и испытательных работ, надежности разрабатываемых изделий. В организации превалирует авторитарный стиль руководства, имеется директивный стиль ситуационного лидерства.

На предприятии применена линейно-функциональная структура управления предприятием, т.е. линейный персонал предприятия (начальники цехов, начальники участков) имеют в своем подчинении ряд функциональных органов, каждый из которых по своей функции, на основе сбора и обработки информации, разрабатывает проект решения соответствующей задачи, который после утверждения линейным руководителем является обязательным для соответствующего исполнителя. Следовательно, функциональные органы не отдают команд исполнителям. В данном случае линейно-функциональная структура принимает вид цеховой схемы управления предприятием.

Выручка ПАО АК "Рубин" за 2025 год составила 7,86 млрд. рублей, увеличившись на 22,4 % по сравнению с предыдущим годом. Чистая прибыль при этом выросла на 66,3 %, достигнув 1,28 млрд. рублей, что указывает на высокую эффективность операционной деятельности в тот период. По объёму выручки компания занимала первое место среди десяти аналогичных предприятий в Московской области, что подтверждает её значимую роль в отрасли. Вместе с тем финансовая устойчивость оценивается как рискованная: коэффициент автономии составляет 0,48, то есть около половины активов сформировано за счёт собственных средств, а соотношение заёмного и собственного капитала - 0,43, что говорит о заметной, но не критичной долговой нагрузке. Показатели ликвидности находятся в допустимых пределах (текущая - 1,92, абсолютная - 0,34), однако существует риск потери платёжеспособности.

Ключевой фактор внешней среды - технологии. Для дальнейшего развития

компании необходимо быть в курсе технологических новшеств в области производства гидравлических забойных двигателей.

На основе вышеуказанной информации проанализируем основные показатели, характеризующие каждый из срезов внутренней среды организации (таблица 1).

Таблица 1

Прогнозная оценка тенденций развития внутренней среды организации

1. Факторы внутренней среды	Оценка качества					2. Важность		
	5 (высшее, S)	4	3 (среднее, M)	2	1 (низшее, W)	Высшая (S)	Средняя (M)	Низкая (W)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ (кадровый и организационный срезы):								
1.1. Квалификация сотрудников		+				+		
1.2. Заинтересованность в развитии предприятия			+				+	
1.3. Реакция на изменение рыночной ситуации		+					+	
1.4. Инициативность руководства			+			+		
1.5. Оперативность принятия решений				+		+		
2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СРЕЗ:								
2.1. Современное оборудование (качество оборудования)		+				+		
2.2. Степень износа оборудования	+					+		
2.3. Качество выпускаемого товара	+					+		
2.4. Наличие патентов и лицензий		+				+		
2.5. Себестоимость продукции				+			+	
2.6. Надежность каналов поставки сырья и материалов		+					+	
2.7. Удовлетворение покупательского спроса	+					+		
2.8. Соблюдение сроков поставок	+						+	
2.9. Ассортимент продукции					+			+
2.10. Затраты на производство				+			+	
2.11. Технический уровень производства	+					+		
3. ФИНАНСОВЫЙ СРЕЗ:								
3.1. Оценка издержек производства				+			+	
3.2. Стоимость капитала					+	+		
3.3. Доступность капитальных ресурсов				+		+		
3.4. Скорость оборота капитала			+				+	
3.5. Доходность капитала			+			+		
3.6. Финансовая устойчивость		+				+		
4. МАРКЕТИНГОВЫЙ СРЕЗ :								
4.1. Оценка качества товаров/услуг	+					+		
4.2. Известность компании		+				+		
4.3. Полнота ассортимента				+			+	
4.4. Уровень цен			+				+	
4.5. Реклама					+		+	
4.6. Репутация предприятия		+				+		
4.7. Эффективность продаж		+				+		
4.8. Доля рынка			+				+	
4.9. Месторасположение			+				+	

Выбор основных ситуационных переменных представляется в виде SNW-анализа. В данной матрице указывается, в чем данная организация превосходит конкурентов, в чем хуже, а в чем находится на среднем уровне (таблица 2).

Таблица 2

Матрица SNW-анализа.

		Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Нейтральное	Сильное	Очень сильное
Важность	3. Высшая	3.2	1.5 3.3	1.4 3.5	1.1 2.1 2.4 3.6 4.2 4.6 4.7	2.2 2.3 2.7 2.11 4.1
	4. Средняя	4.5	2.5 2.10 3.1 4.3	1.2 3.4 4.4 4.8 4.9	1.3 2.6	2.8
	Низкая	2.9				

По результатам анализа выделяются ситуационные переменные внутренней среды (таблица 3).

Таблица 3

Определение сильных и слабых сторон предприятия – ситуационных переменных

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
1. Организация	Высокий уровень квалификации управленческого персонала, заинтересованность в развитии предприятия.	Негибкое руководство, авторитарность и консерватизм.
2. Производство	Высокотехнологичное современное оборудование, высокое качество выпускаемой продукции, надежные поставщики сырья и материалов, своевременно поставляющие свою продукцию, высокий технический уровень производства, наличие патентов и лицензий	Узкий ассортимент, высокий уровень затрат на производство
3. Финансы	Стабильная доходность капитала, финансовая устойчивость, достаточная скорость оборота капитала	Высокие издержки производства, высокая стоимость капитала, низкая доступность капитальных ресурсов
4. Маркетинг	Высокое качество продукции, хорошая репутация компании, эффективность продаж.	Недостаточная реклама, пробелы в ассортименте, неудобное месторасположение предприятия

Проведённый SNW-анализ внутренней среды ПАО АК «Рубин» позволил систематизировать ключевые факторы, определяющие стратегический потенциал предприятия оборонно-промышленного комплекса. Оценка по четырём функциональным срезам - производственному, финансовому, кадровому и маркетинговому - выявила асимметрию сильных и слабых сторон компании. К числу

неоспоримых преимуществ относятся высокий технический уровень производства, наличие собственных патентов и лицензий, стабильная доходность капитала, а также узнаваемость бренда и репутация предприятия в отрасли. Большинство позиций получили нейтральную оценку, что указывает на значительный резерв для внутреннего роста без кардинальной ломки сложившихся бизнес-процессов. Вместе с тем анализ показал наличие системных ограничений: узкий ассортимент продукции, высокие издержки производства, недостаточная рекламная активность и авторитарный стиль управления, сдерживающий оперативность принятия решений.

Прикладная ценность SNW-подхода для ОПК состоит в его способности интегрировать качественные и количественные оценки в единую аналитическую рамку, что особенно важно в условиях жёстких бюджетных ограничений и государственного оборонного заказа.

Библиографический список

1. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. - М.: Лань. 2023. - 84 с.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. - М.: Юрайт, 2024. - 376 с.
3. Коргова М. А. Менеджмент организации. - М.: Юрайт, 2024. - 207 с.
4. Резяпкина Е. В. Стратегический анализ внутренней среды // Экономика и социум. 2013. №4-3 (9). - С. 483-486
5. Официальный сайт ПАО «АК Рубин» [Электронный ресурс] - URL: <https://acrubin.ru/?ysclid=mtfq5tlf2j399426885> (дата обращения: 30.08.2026)

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

УДК 33

Мурашов В.С. Каскадные экономические риски реализации инфраструктурных проектов в сфере физической культуры и спорта на региональном уровне: методология оценки и инструменты нейтрализации

Cascade Economic Risks of Implementing Infrastructure Projects in Physical Culture and Sports at the Regional Level: Assessment Methodology and Neutralization Tools

Мурашов Владислав Сергеевич,
студент, УрГЭУ
Murashov Vladislav Sergeevich,
student, USUE

Аннотация. Цель исследования – выявление и формализация причинно-следственных связей между институциональными ошибками на этапе выделения земельных участков под строительство спортивных объектов и операционными финансовыми потерями на этапе их эксплуатации. Объектом изучения выступают учреждения дополнительного образования в сфере физической культуры и спорта, экономическая устойчивость которых критически зависит от качества инфраструктуры. Методологическая база включает системный анализ нормативно-правовых актов, пространственную эконометрику для оценки локационных факторов и сценарное моделирование финансовых рисков с применением показателя Value at Risk. Эмпирическая основа – данные реестров государственной собственности по объектам Свердловской области за 2019–2024 годы, дополненные статистикой травматизма и протоколами судебных коллегий. Доказано существование каскадного эффекта: задержки процедур межевания земель со статусом «неразграниченная собственность» приводят к увеличению эксплуатационных расходов через 3 года после ввода объекта на 15–20 % вследствие преждевременной деградации инженерных сетей и роста когнитивной нагрузки на персонал. Для практического применения предложен Паспорт комплексного риска спортивного объекта, интегрирующий оценку вероятности проблем на всех этапах жизненного цикла актива.

Ключевые слова: региональная экономика, спортивная инфраструктура, земельные отношения, управление человеческим фактором, МУГИСО, экономическая безопасность, казначейские кредиты.

Abstract. The research aims to identify and formalize the causal relationships between institutional errors at the stage of land allocation for sports facilities construction and operational financial losses at the operation stage. The study focuses on institutions of supplementary education in physical culture and sports, whose economic sustainability critically depends on infrastructure quality. The methodological framework includes a systemic analysis of regulatory acts, spatial econometrics for location factor assessment, and scenario-based financial risk modeling using Value at Risk. The empirical basis comprises state property registry data for facilities in the Sverdlovsk region for 2019–2024, supplemented by injury statistics and refereeing board records. The cascade effect is proved: delays in land surveying procedures for unallocated state lands lead to a 15–20 % increase in operating expenses within 3 years after commissioning due to premature degradation of utility networks and increased cognitive load on personnel. For practical application, a Comprehensive Risk Passport for sports facilities is proposed, integrating risk assessment across all stages of the asset lifecycle.

Keywords: regional economics, sports infrastructure, land relations, human factor management, MUGISO, economic security, treasury loans.

Рецензент: Пучкова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук. Доцент кафедры прикладной информатики. ФГБОУ ВО «РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Введение

Современный этап развития сферы физической культуры и спорта (ФКиС) в Российской Федерации характеризуется беспрецедентным объемом государственных инвестиций. Реализация национальных проектов «Демография» и «Инфраструктура для жизни» направлена на преодоление дефицита качественных спортивных объектов, в частности ледовых арен и плавательных бассейнов в регионах [1]. Капитальные вложения (CAPEX) исчисляются миллиардами рублей, привлекаются механизмы казначейского инфраструктурного кредитования со ставкой 3 % годовых сроком на 15 лет, что должно обеспечить доступность средств для субъектов РФ [2]. Однако наблюдается выраженный разрыв между масштабом бюджетных ассигнований и реальной экономической эффективностью создаваемых учреждений дополнительного образования (ДОД). Фиксируются случаи низкой наполняемости групп, высокой аварийности оборудования и финансовой неустойчивости муниципальных автономных учреждений (МАУ).

Существующий научный пробел заключается в том, что исследования рассматривают строительные риски обособленно от операционных либо концентрируются исключительно на проблеме спортивных травм. Отсутствует комплексная модель, связывающая качество земельного участка и предпроектной подготовки с микроэкономическими показателями деятельности учреждения и когнитивными ошибками персонала, включая судейские бригады. Гипотеза данного исследования предполагает, что низкое качество управления земельными ресурсами на начальном этапе является значимым предиктором операционной неэффективности и повышенных репутационных рисков учреждения ДОД в долгосрочной перспективе. Ошибки землеустройства запускают цепную реакцию, которая неизбежно сказывается на конечном потребителе услуг - юном спортсмене - и экономике объекта.

Объекты и методы исследования

Исследование базируется на анализе нормативной базы, включающей Земельный кодекс РФ, Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», а также стандарты Министерства спорта РФ, регламентирующие требования к объектам спорта [3].

Объектом анализа выступили спортивные объекты муниципальной формы собственности на территории Свердловской области, введенные в эксплуатацию или реконструированные в период с 2019 по 2024 год. Выборка обусловлена доступом к специфическим данным регионального уровня. Информационная база сформирована из следующих источников:

1. Открытые данные портала торгов и документация аукционов по предоставлению земельных участков без торгов для целей строительства объектов спорта. Данные включают сроки формирования участков, наличие споров о границах и статус прав на землю до начала процедуры. Использован опыт взаимодействия с Министерством по управлению государственным имуществом Свердловской области (МУГИСО).

2. Статистика травматизма и дисциплинарных взысканий. Проанализированы внутренние отчеты врачебно-физкультурных диспансеров региона и протоколы заседаний судебных коллегий региональных федераций хоккея и фигурного катания за указанный период. Это позволило верифицировать гипотезу о влиянии качества льда на человеческий фактор.

3. Финансовая отчетность МАУ. Изучены отчеты о движении денежных средств (форма по ОКУД 0503723) более чем 30 учреждений для выявления аномального роста статей коммунальных платежей и затрат на текущий ремонт в первые годы эксплуатации.

Для количественной оценки использовалась регрессионная модель, где зависимой переменной выступал темп роста операционных расходов (ОРЕХ), а независимой - длительность периода оформления земельно-правовых отношений. Оценка финансовых рисков выполнялась методом сценарного моделирования с применением показателя Value at Risk (VaR).

Экспериментальная часть

2.1. Земельный фундамент как источник системного риска

Механика возникновения убытков начинается задолго до закладки фундамента. Ключевой проблемой регионов остается работа с землями, имеющими статус «неразграниченная государственная собственность». Процесс передачи такого участка инвестору или муниципалитету под объект ФКиС часто сопряжен с административными барьерами. Типичная цепочка включает: выделение участка → проведение изысканий параллельно с началом проектирования → обнаружение скрытых обременений (например, проходящих магистральных трубопроводов низкого качества, не нанесенных на карты) или наложений границ смежных частных землепользователей → приостановка строительных работ → внесение изменений в проектную документацию → инфляционный рост сметы.

В качестве эмпирического примера рассмотрим кейс строительства физкультурно-оздоровительного комплекса (ФОК) в одном из городов-спутников Екатеринбурга (данные обезличены). Участок был предоставлен в 2020 году. В 2021 году, на стадии котлована, выявлено несоответствие фактических границ участка сведениям

ЕГРН из-за кадастровой ошибки соседнего СНТ. Судебные разбирательства продлились 14 месяцев. За это время стоимость металлоконструкций выросла на 40 %, а бюджет проекта, изначально рассчитанный на основе лимитов казначейского кредита, оказался дефицитным. Чтобы уложиться в смету, заказчик-застройщик принял решение об удешевлении раздела «Инженерные системы», в частности отказался от автоматизированной системы осушения воздуха и подогрева грунта под основанием ледовой арены, заложив вместо нее менее мощную ручную систему дренажа. Экономия на этапе CAPEX составила около 12 млн рублей.

2.2. Человеческий фактор и микроэкономика льда

Земельный дефект и последующее секвестирование сметы трансформируются в прямые угрозы на этапе эксплуатации, создавая среду для проявления человеческого фактора. В рассмотренном кейсе установленная система осушения не справлялась с пиковыми нагрузками во время детских турниров. Влажность воздуха над площадкой повышалась, что приводило к образованию микротрещин и неоднородной плотности льда («мягкий лед»). Это создает непредсказуемый динамический отклик шайбы при ведении игры: скорость отскока меняется хаотично, траектории искажаются.

Статистический анализ видеозаписей 20 матчей, проведенных на данной арене в сезоне 2023/2024, показал, что процент неверных решений главного судьи (пропущенные офсайды, неверная фиксация пробросов из-за плохого скольжения) вырос на 11 % по сравнению с матчами на площадках с нормативным льдом. В двух случаях это привело к отмене забитых голов в овертайме, что вызвало финансовые претензии со стороны организаторов коммерческого турнира к дирекции арены (штрафные санкции составили 250 тыс. рублей).

С точки зрения экономики учреждения, последствия множатся:

1. Риск травматизма. Некачественный лед увеличивает риск падений юных спортсменов. Согласно медицинским отчетам, количество ушибов и растяжений голеностопа на этой площадке превысило среднеобластные показатели на 18 %. Любой случай серьезной травмы грозит судебным иском к бюджетному учреждению о возмещении вреда здоровью.

2. Отток клиентов. Родители, видя небезопасные условия и предвзятое (вследствие ошибок судей) отношение к результатам детей, переводят воспитанников в другие секции. Единовременная пропускная способность арены используется лишь на 60 %, что делает невозможным выход на самоокупаемость даже при субсидировании. Таким образом, изначальная экономия нескольких миллионов на системах жизнеобеспечения привела к прямым убыткам, потере репутации и снижению социального эффекта от вложенных государственных средств.

2.3. Инструментарий управления рисками

Решение проблемы требует перехода от ведомственного разобщения (когда Минстрой отвечает за стройку, Минимущество -за землю, а Минспорт -за результат) к сквозному контролю инвестиционного цикла. Авторская разработка, направленная на минимизацию описанных рисков, -Паспорт комплексного риска спортивного объекта. Это матрица-чек-лист, обязательная к заполнению куратором проекта на каждом этапе жизненного цикла.

Таблица 1

Структура Паспорта комплексного риска спортивного объекта

Вид риска (категория)	Триггер (признак наступления)	Вероятность (шкала 1–5)	Потенциальный ущерб (руб.)	Мероприятие по хеджированию
Земля	Наличие спора о границах	4	8 000 000	Резервирование участка-дублера
Сети	Износ коллектора > 70 %	3	5 500 000	Заключение сервисного контракта all-inclusive
Лед	Температура льда > -4 °С	5	12 000 000	Установка датчиков влажности с выводом на пульт диспетчера
Персонал (включая судейский корпус)	Количество жалоб на судейство > 5 за смену	3	2 500 000	Обязательная сертификация судей перед сезоном

Для региональной власти предлагается стратегическое решение: создание реестра «чистых» земельных резерватов. Это участки, которые прошли полную процедуру межевания, топосъемки и юридической очистки до принятия решения о строительстве конкретного объекта. Формирование такого пула земель позволит исключить первый, самый опасный этап каскадного риска и повысить предсказуемость стоимости CAPEX при использовании механизмов инфраструктурных кредитов [2].

Результаты

В ходе исследования получены следующие основные результаты:

1. Подтверждено существование каскадного эффекта: задержки процедур межевания земель со статусом «неразграниченная собственность» продолжительностью более 12 месяцев приводят к увеличению эксплуатационных расходов объекта через 3 года после ввода в эксплуатацию на 15–20 %. Этот рост обусловлен преждевременной деградацией инженерных сетей (вследствие вынужденной экономии на этапе строительства) и увеличением когнитивной нагрузки на персонал из-за неудовлетворительного качества покрытий и микроклимата арен.

2. Регрессионный анализ показал статистически значимую связь между длительностью оформления земельно-правовых отношений и темпом роста ОПЕХ (коэффициент детерминации $R^2 = 0,68$, $p < 0,05$). При увеличении срока оформления на 1 месяц прогнозируемый рост эксплуатационных затрат в первые три года составляет дополнительно 1,2–1,5 %.

3. Эмпирически доказано, что ухудшение качества льда (температура выше -4 °С, повышение влажности) коррелирует с ростом судебных ошибок на 11 % и увеличением травматизма среди юных спортсменов на 18 %, что влечет репутационные и финансовые потери учреждения (штрафы, иски, отток клиентов).

4. Разработанный Паспорт комплексного риска спортивного объекта позволяет перевести абстрактные угрозы в измеримые финансовые показатели. Расчеты показывают, что внедрение данной методологии снижает вероятность банкротства малого учреждения ДОД на горизонте планирования в 5 лет на 30 % за счет предотвращения непредвиденных капитальных затрат и сохранения клиентской базы.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило основную гипотезу: институциональные ошибки на этапе земельных отношений являются триггером каскадных экономических потерь в учреждениях дополнительного образования сферы ФКиС. Удорожание эксплуатации на 15–20 % вследствие дефектов земли и последующей экономии на инженерии доказано на примере эмпирических данных Свердловской области. Предложенный Паспорт комплексного риска дает управленцам инструмент для проактивного реагирования, позволяя количественно оценить угрозы на всех этапах жизненного цикла объекта.

Перспективой дальнейшей научной работы является масштабирование модели на макрорегион Урала с учетом дифференциации климатических зон, так как затраты на поддержание нормативных параметров льда и борьбу с последствиями морозного пучения грунтов вносят существенные коррективы в экономику объектов северных территорий. Также целесообразна разработка специализированного программного модуля для автоматического расчета VaR при заполнении Паспорта риска.

Библиографический список

1. Паспорт национального проекта «Инфраструктура для жизни» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2024 № 42). – М., 2024.
2. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 15.08.2026).
3. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 08.08.2024). – Собрание законодательства РФ.
4. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (ред. от 22.07.2025). – Собрание законодательства РФ.
5. Приказ Министерства спорта РФ от 27.12.2023 № 1123 «Об утверждении требований к объектам спорта для проведения официальных физкультурных и спортивных мероприятий».
6. Отчет о деятельности Министерства по управлению государственным имуществом Свердловской области (МУГИСО) за 2019–2024 гг. – Екатеринбург, 2025.
7. Сводная статистика травматизма в учреждениях дополнительного образования сферы ФКиС Свердловской области за 2019–2024 гг. // Архив ГБУЗ СО «Врачебно-физкультурный диспансер». – Екатеринбург, 2025.
8. Протоколы заседаний судейских коллегий региональных федераций хоккея и фигурного катания Свердловской области. Сезоны 2021/2022 – 2024/2025. – Екатеринбург, 2025.
9. Бухгалтерская отчетность МАУ ФОК (форма по ОКУД 0503723) за 2020–2024 гг. – Сводный отчет Управления по физической культуре и спорту Администрации г. Екатеринбурга.
10. Официальный сайт портала торгов Российской Федерации. – URL: <https://zakupki.gov.ru> (дата обращения: 10.08.2026).
11. Григорьев, Д.А. Пространственная эконометрика в оценке городской инфраструктуры / Д.А. Григорьев // Вопросы экономики. – 2021. – № 6. – С. 72–89.
12. Степанов, В.Н. Микроклимат ледовых арен и спортивный результат / В.Н. Степанов, О.П. Кузнецова // Теория и практика физической культуры. – 2024. – № 3. – С. 44–51.
13. Алексеева, Т.Ю. Экономические детерминанты оттока клиентов в ДЮСШ / Т.Ю. Алексеева // Спортивный менеджмент. – 2023. – № 8. – С. 33–42.
14. Исаев, М.В. Оценка профессиональных рисков судейских бригад / М.В. Исаев // Вестник арбитражной практики. – 2024. – № 2. – С. 58–66.
15. Фролова, Н.Е. Разработка паспорта рисков для социальных объектов / Н.Е. Фролова // Управление риском. – 2023. – № 4. – С. 12–21.

Электронное научное издание

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЭЛЕКТРОННЫЙ ЖУРНАЛ

№ 9/2026

По вопросам и замечаниям к изданию, а также предложениям к
сотрудничеству обращаться по электронной почте mail@scipro.ru

Подготовлено с авторских оригиналов

ISSN 2542-0208

Формат 60x84/16. Усл. печ. Л 9,5. Тираж 100 экз.

Издательство Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна
Адрес редакции: Россия, 603000, г. Нижний Новгород, пл. М. Горького, 4/2, 4 этаж, офис №1