



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ
Российской академии предпринимательства

РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Научно-практический журнал

Том 25 № 2 2026

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных ВАК Министерства образования и науки
Российской Федерации

Цель журнала — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

Задачи журнала:

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2002 г.

Периодичность: 4 выпуска в год

www.scinotes.ru

Москва
2026



SCIENTIFIC NOTES
of the Russian academy of entrepreneurship

ROLE AND THE PLACE OF A CIVILIZED ENTREPRENEURSHIP IN ECONOMY OF RUSSIA

Scientific and Practical Journal

Vol. 25 No. 2 2026

Included in the List of the reviewed scientific magazines
and editions recommended by Highest Certifying Commission
of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation

The purpose of the journal is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

Journal's tasks:

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2002

Frequency: Quarterly

www.scinotes.ru

Moscow
2026

Ученые записки Российской академии предпринимательства Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva

Научно–практический журнал

Главный редактор

Акаев Аскар Акаевич — д.т.н., профессор, иностранный член РАН, главный научный сотрудник, Институт математических исследований сложных систем МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционная коллегия

Заместитель главного редактора

Балабанов Владимир Семенович — д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Председатель редакционной коллегии

Балабанова Анна Владимировна — д.э.н., профессор, ректор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Ахметов Лерик — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — к.э.н., научный сотрудник, Центр арабских и исламских исследований, Институт востоковедения РАН, Москва, Россия

Ботавина Римма Николаевна — д.э.н., профессор, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Бычкова Светлана Михайловна — д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия

Высоцкая Наталия Владимировна — д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Гусов Аузби Захарович — д.э.н., профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Кузнецова Елена Ивановна — д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ, Москва, Россия

Миленков Александр Владимирович — д.э.н., доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтеха, Москва, Россия

Репкина Ольга Брониславовна — д.э.н., профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Русавская Алевтина Викторовна — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Цыганов Александр Андреевич — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Ипотечное жилищное кредитование и страхование», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционный совет

Власов Анатолий Александрович — д.ю.н., профессор, действительный член Российской академии юридических наук, профессор кафедры международного частного и гражданского права, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Корчагин Александр Юрьевич — д.ю.н., профессор, профессор кафедры криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Порфирьев Борис Николаевич — академик РАН, д.э.н., профессор, заместитель директора, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия

Суйц Виктор Паулевич — д.э.н., профессор, Заслуженный профессор, научный руководитель кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Юлдашев Рустем Турсунович — д.э.н., профессор, академик РАЕН, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Яковлев Владимир Михайлович — д.э.н., профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship

Scientific and Practical Journal

Editor-in-Chief

Akaev Askar A. — Doctor of Science (Technique), professor, foreign member of Russian Academy of Sciences, chief researcher, Institute of mathematical researches of difficult systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Board

Deputy editor-in-chief

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), professor, the Honored worker of science of Russian Federation, president, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Chairman of editorial board

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

Babenkova Svetlana Yu. — Candidate of Science (Economics), Research Associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Botavina Rimma N. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Bychkova Svetlana M. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

Gusov Auzbi Z. — Doctor of Science (Economics), professor, People's friendship University of Russia, Moscow, Russia

Kuznecova Elena I. — Doctor of Science (Economics), professor, Moscow university of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation, Moscow, Russia

Milenkov Alexander V. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, professor of the Department of world financial markets and fintech, Moscow, Russia

Repkina Olga B. — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Rusavskaya Alevtina V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

Tsyganov Alexander A. — Doctor of Science (Economics), Professor, head of Mortgage housing lending and insurance chair, Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

Vysotskaya Natalia V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Yudnikov Yuriy N. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Council

Korchagin Alexander Yu. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Porfiriyev Boris N. — Doctor of Science (Economics), professor, deputy director, Institute of economic forecasting of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Suyts Victor P. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored professor, research supervisor of the Account, analysis and audit chair of economics faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Vlasov Anatoliy A. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

Yuldashev Rustem T. — Doctor of Science (Economics), professor, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University), Russian Foreign Ministry, Moscow, Russia

Yakovlev Vladimir M. — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of national economy and public service at the President of Russian Federation, Financial University under the Government of Russian Federation Moscow, Russia

Свидетельство о регистрации СМИ: ПИ № ФС77-83375 от 03 июня 2022 г.

ISSN: 2073-6258

Периодичность: 4 выпуска в год

Префикс DOI: 10.24182

**Подписной индекс
в Объединенном каталоге «Пресса России»:** 38942

Условия распространения материалов: Контент доступен под лицензией
Creative Commons Attribution 4.0 License

Копирайт: © Коллектив авторов, 2026
© Российская академия предпринимательства,
оформление макета, 2026

Учредитель: АНО ВО «Российская академия предпринимательства»

Издательство: Агентство печати «Наука и образование»

Типография: Типография «Канцлер», г. Ярославль

Сайт: www.scinotes.ru

Адрес: 109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15

E-mail: Abalabanova@yandex.ru

Тел.: +7(903) 720-47-27

Тираж: 100 экз.

Подписано в печать: 29.05.2026

Media Registration Certificate: PI No. 77-83375 dated June 03, 2022

ISSN: 2073-6258

Publication Frequency: Quarterly

Prefix DOI: 10.24182

**Subscription index
in the United catalog «Press of Russia»:** 38942

Terms of distribution of materials: The content is available under a license
Creative Commons Attribution 4.0 License

Copyright: © Group of authors, 2026
© Russian Academy of Entrepreneurship, layout design, 2026

Founder: ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»

Publisher: Press Agency «Science and Education»

Printing House: Printing house «Chancler», Yaroslavl

Web-site: www.scinotes.ru

Postal address: 15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544

E-mail: Abalabanova@yandex.ru

Tel.: +7(903) 720-47-27

Signed to the print: 29.05.2026

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Обзорная статья

- Основные проблемы и факторы развития региональной экономической системы 11
П. В. Леонтьев, О. Б. Репкина

Научная статья

- Трансформация контрактной системы в условиях санкционного давления:
проблемы и парадоксы реализации государственного заказа в промышленности России 19
Е. Д. Новоспаская, О. В. Трофимов

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ

Обзорная статья

- Механизмы регулирования трудовой миграции в Российской Федерации:
современное состояние и пути совершенствования 30
И. А. Васютинский

Научная статья

- Анализ влияния оценки зрелости системы менеджмента качества
на экономическую эффективность промышленного предприятия 37
А. В. Голдин

Обзорная статья

- Конкурентные стратегии малых предприятий HVAC-отрасли
в условиях ценового давления и роста числа игроков 44
Н. Гребенцов

Научная статья

- Контрактное выращивание в сфере флористики и работа с фермерами:
управление качеством, рисками и ассортиментом 55
Е. Ю. Орешин

Обзорная статья

- Социально-демографические детерминанты профессиональной мобильности населения России 66
В. А. Паламарчук

Научная статья

- Эволюция подходов к управлению инновациями в секторе исследований
и разработок фармацевтической индустрии 73
К. Р. Рахманова, А. А. Горовой

МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Научная статья

- Факторы, влияющие на развитие малого предпринимательства в России:
результаты многолетнего мониторинга (2009–2024 гг.) 84
М. В. Антюшин

Обзорная статья

- Краудлендинг как альтернативный инструмент преодоления барьеров финансирования МСП
в условиях становления эффективной экономики 92
К. Л. Неопуло

Научная статья

- Цифровая трансформация как фактор изменения институциональной среды
социального предпринимательства 99
Т. Ф. Сафин

Обзорная статья

- Управленческие инструменты обеспечения устойчивости малого бизнеса в России 106**
А. Ю. Янченко, К. А. Тарарыкова

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Научная статья

- Влияние демографических факторов на экономическую динамику:
методологические подходы к оптимизации 113**
С. В. Антонов

Обзорная статья

- Организация труда на предприятии: рабочее время, участие работников
и использование навыков 120**
М. Г. Веденеев

Научная статья

- Стратегия обеспечения потребительской уверенности в условиях угроз и риска 126**
И. С. Чернов

Content

ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Review article

The main problems and factors in the development of the regional economic system 11

P. V. Leontev, O. B. Repkina

Original article

Transformation of the contract system under conditions of sanctions pressure: problems and paradoxes of the implementation of the state order in the Russian industry 19

E. D. Novospasskaya, O. V. Trofimov

INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

Review article

Mechanisms for regulating labor migration in the Russian Federation: current status and paths for improvement 30

I.A. Vasyutinsky

Original article

Analysis of the impact of assessment of the maturity of the quality management system on the economic efficiency of an industrial enterprise 37

A. V. Goldin

Review article

Competitive strategies for small HVAC companies in the face of pricing pressure and player growth 44

N. Grebentsov

Original article

Contract floral cultivation and farmer engagement: quality, risk, and assortment management 55

E. Yu. Oreshin

Review article

Socio-demographic determinants of professional mobility in Russia 66

V.A. Palamarchuk

Original article

Evolution of innovation management approaches in the R&D of pharmaceutical industry 73

K. R. Rakhmanova, A. A. Gorovoy

SMALL BUSINESS

Original article

Factors influencing the development of small businesses: results of long-term monitoring (2009–2024) 84

M. V. Antyushin

Review article

Crowdfunding as an alternative tool for overcoming barriers to SME financing in the context of the formation of an efficient economy 92

K. L. Neopulo

Original article

Digital transformation as a factor of institutional environment change or social entrepreneurship 99

T. F. Safin

Review article

Management tools for ensuring the sustainability of small businesses in Russia 106

A. Y. Yanchenko, K. A. Tararykova

SOCIO-CULTURAL ASPECTS BUSINESS ACTIVITY

Original article

**The impact of demographic factors on economic dynamics:
methodological approaches to optimization 113**

S. V. Antonov

Review article

Organization of work in the enterprise: working hours, employee participation and use of skills 120

M. G. Vedeneev

Original article

A strategy for ensuring consumer confidence in the face of threats and risk 126

I. S. Chernov

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ / ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-2-11-18



Обзорная статья / Review article
УДК: 332.1

Основные проблемы и факторы развития региональной экономической системы

П. В. Леонтьев

аспирант

*кафедра международного транспортного менеджмента
и управления цепями поставок,
РУТ (МИИТ),
Москва, Россия
pavl0.leo@yandex.ru*

О. Б. Репкина

*доктор экономических наук, профессор,
профессор*

*кафедра международного транспортного менеджмента
и управления цепями поставок,
РУТ (МИИТ),
Москва, Россия
olrepk@mail.ru*

Аннотация: В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты детерминации развития региональных экономических систем в условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся санкционным давлением, пандемийными шоками и структурной трансформацией глобальных рынков. На основе анализа отечественных и зарубежных подходов (2020–2024 гг.) выделены ключевые группы факторов: природно-ресурсные, институциональные, инвестиционно-инновационные, инфраструктурные и социально-демографические. Особое внимание уделено концепции экономической резильентности и механизмам обеспечения технологического суверенитета регионов. Выявлены основные проблемы развития региональных систем, включая институциональные ловушки, пространственную поляризацию, дефицит человеческого капитала на периферии, инфраструктурную несбалансированность и низкую инновационную восприимчивость реального сектора. Предложены пути решения данных проблем: институциональная трансформация, политика «умной специализации», механизмы закрепления человеческого капитала, кластерное развитие инфраструктурных узлов, стимулирование инновационного трансфера и внедрение мониторинга экономической резильентности. Работа опирается на методы системного анализа и экономико-статистического обобщения.

Ключевые слова: региональная экономика, факторы развития, экономическая система, человеческий капитал, экономическая резильентность, технологический суверенитет, межрегиональная дифференциация, институциональные ловушки.

Для цитирования: Леонтьев П.В., Репкина О.Б. Основные проблемы и факторы развития региональной экономической системы. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 11–18. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-11-18>.

© Леонтьев П.В., Репкина О.Б., 2026
© Leontev P.V., Repkina O.B., 2026

The main problems and factors in the development of the regional economic system

P. V. Leontev

Postgraduate student

*Department of international transport management and supply chain management,
Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russia
pavl0.leo@yandex.ru*

O. B. Repkina

Dr. Sci. (Econ.), Prof.,

Professor

*Department of international transport management and supply chain management,
Russian University of Transport (MIIT),
Moscow, Russia
olrepk@mail.ru*

Abstract: *The article examines the theoretical and applied aspects of determining the development of regional economic systems in the context of current economic instability, characterized by sanctions pressure, pandemic shocks, and the structural transformation of global markets. Based on an analysis of domestic and international approaches (2020–2024), key groups of factors are identified: natural resource, institutional, investment and innovation, infrastructure, and socio-demographic. Particular attention is paid to the concept of economic resilience and mechanisms for ensuring the technological sovereignty of regions. The main problems of regional system development are identified, including institutional traps, spatial polarization, human capital deficit in the periphery, infrastructural imbalances, and low innovative receptivity of the real sector. Solutions to these problems are proposed: institutional transformation, a «smart specialization» policy, mechanisms for securing human capital, cluster development of infrastructure hubs, stimulating innovation transfer, and the introduction of economic resilience monitoring. The work is based on methods of systems analysis and economic-statistical generalization.*

Keywords: *regional economy, development factors, economic system, human capital, economic resilience, technological sovereignty, and interregional differentiation, institutional traps.*

For citation: *Leontev P. V., Repkina O. B. The main problems and factors in the development of the regional economic system. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 11–18. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-11-18>.*

Современный этап экономического развития характеризуется усилением роли регионов как самостоятельных субъектов хозяйствования, а также беспрецедентным уровнем внешних шоков — от пандемийных ограничений до санкционного давления. В этих условиях исследование факторов, определяющих траекторию развития региональной экономической системы (РЭС), приобретает не только теоретическое, но и высокое практическое значение. Как отмечает В.В. Акбердина, «концепция экономической резильентности выступает сегодня в качестве теоретической основы анализа устойчивости социально-экономических систем к внешним возмущениям».¹

Однако наряду с позитивной динамикой отдельных регионов сохраняется комплекс системных проблем, препятствующих сбалансированному развитию. К ним относятся устойчивая межрегиональная дифференциация, институциональные ловушки, дефицит квалифицированных кадров, инфраструктурные ограничения и низкая инновационная активность периферийных территорий. Выявление этих проблем и разработка механизмов их преодоления становятся необходимым условием эффективной региональной политики.

Под региональной экономической системой в данной работе понимается совокупность производительных сил, институтов и социальных отношений, локализованных на определённой террито-

¹ Акбердина В.В., Лаврикова Ю.Г., Суворова А.В. Концепция экономической резильентности как теоретическая основа устойчивости социально-экономических систем. Риски и возможности развития регионов России в условиях санкционного давления: монография / Под ред. Ю.Г. Лавриковой, Е.А. Шамовой. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. С. 56–71, 152–168.

рии и связанных вертикальными (федеральными) и горизонтальными (межрегиональными) взаимодействиями. Ключевой проблемой остаётся выявление устойчивых факторов, обеспечивающих долгосрочный экономический рост при сохранении социально-экологического равновесия, что особенно актуализируется в условиях «зелёного энергоперехода» российской промышленности.²

Цель настоящей статьи — систематизация и содержательная характеристика основных факторов развития РЭС, выявление ключевых проблем, тормозящих их реализацию, и определение путей решения этих проблем с учётом новых вызовов 2020-х годов.

В экономической науке последних лет сложилось несколько парадигм объяснения причин различий в темпах развития регионов. Наряду с неоклассической традицией, акцентирующей внимание на накоплении капитала, всё большее значение приобретает институциональный подход. Применительно к региональному уровню это означает, что качество регионального управления, уровень коррупции и степень защищённости прав собственности могут нивелировать даже значительный ресурсный потенциал.

Ю.Г. Лаврикова, Е.Л. Андреева и А.В. Ратнер, анализируя факторы развития внешнеэкономической деятельности регионов в условиях глобальных вызовов, выделяют «классификацию, включающую ресурсные, инфраструктурные, институциональные и инновационные детерминанты, причём вес последних существенно возрастает в периоды санкционных ограничений».³

Особого внимания заслуживает концепция «умной специализации» (smart specialization) применительно к российским регионам. Как показано в исследовании Ю.Г. Мысляковой, Е.А. Шамовой и Н.П. Неклюдовой, «ключевые шаги к развитию умной специализации регионов России включают идентификацию уникальных региональных активов и выстраивание на их основе межотраслевых кластеров».⁴ Данный подход позволяет отойти от унифицированных стратегий развития и учесть специфику каждого региона.

В настоящей работе предлагается пятифакторная модель, включающая: (1) природно-ресурсный, (2) институциональный, (3) инвестиционно-инновационный, (4) инфраструктурный, (5) социально-демографический блоки, дополненные фактором экономической резильентности.

Традиционно ресурсный фактор рассматривается как базовый, особенно для регионов сырьевой специализации. Однако современные исследования подчёркивают нелинейный характер его влияния. Особую значимость приобретает трансформация ресурсного фактора в контексте «зелёного энергоперехода».

Современная интерпретация ресурсного фактора предполагает не только объём запасов, но и качество их освоения, экологические издержки, а также включённость в глобальные цепочки добавленной стоимости. Практика показывает, что регионы, сумевшие создать перерабатывающие мощности и снизить углеродоёмкость производства, имеют более устойчивые траектории развития.

Институциональная среда на региональном уровне включает качество государственного управления, уровень бюрократической нагрузки на бизнес, развитость институтов государственно-частного партнёрства. В условиях современной геополитической нестабильности институциональный фактор становится критическим для адаптации регионов к новым реалиям.

Особую роль играют региональные инновационные институты — технопарки, особые экономические зоны, центры трансфера технологий. Данная группа факторов аккумулирует способность региона генерировать, привлекать и коммерциализировать новые знания. Ключевыми элементами выступают: объём валового накопления основного капитала, доля инвестиций в оборудование, внутренние затраты на исследования и разработки, число патентных заявок, доля инновационно активных предприятий.

² Lavrikova Y.G., Buchinskaia O.N., Wegner-Kozlova E.O. Greening of Regional Economic Systems within the Framework of Sustainable Development Goals. Экономика региона. 2021. Т. 17. № 4. С. 1110–1122.

³ Лаврикова Ю.Г., Андреева Е.Л., Ратнер А.В. Классификация факторов развития внешнеэкономической деятельности региона в условиях глобальных вызовов. Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 688–712.

⁴ Myslyakova Y.G., Shamova E.A., Neklyudova N.P. Key steps to smart specialization development of Russian regions. R-Economy. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 123–132.

Инновационная активность регионов, однако, сталкивается с ограничениями: высокими рисками, длительными сроками окупаемости, неразвитостью венчурного финансирования. Как показывают исследования, факторы производительности труда существенно различаются в ресурсных и нересурсных регионах, причём для первых доминирующее значение имеет технологическая модернизация базовых производств, для вторых — развитие сектора высокотехнологичных услуг.

Инфраструктура рассматривается как материальный каркас, обеспечивающий движение товаров, услуг, информации и людей. В современных условиях значимость цифровой инфраструктуры возрастает экспоненциально.

Анализ пространственной организации регионов Уральского федерального округа, проведённый С.Н. Котляровой и Е.А. Шаповой (2024), позволил выявить «прямую корреляцию между плотностью транспортной и цифровой инфраструктуры и темпами экономического роста муниципальных образований».⁵

Отставание в инфраструктурном обеспечении порождает «издержки периферийности», которые могут делать нерентабельными даже эффективные производства. В этой связи авторы обосновывают необходимость дифференцированного подхода к развитию инфраструктуры в зависимости от типологии регионов. Особое внимание уделяется развитию транспортных коридоров и сетей связи в регионах, выступающих опорными пунктами технологического суверенитета.

Человеческий капитал — ведущий фактор постиндустриального развития. Для региональной системы ключевыми показателями здесь выступают численность и динамика населения, уровень образования, состояние здоровья, миграционная подвижность.

Возрастная структура также имеет значение: регионы с высокой долей молодёжи обладают большим инновационным потенциалом, но одновременно несут нагрузку по созданию рабочих мест.

Раздельное рассмотрение факторов недостаточно: важно понимать механизмы их взаимодействия и синергии. В условиях современной нестабильности особое значение приобретает способность региональной системы к адаптации — резильентность.

Ю.Г. Лаврикова и А.В. Суворова, анализируя угрозы пространственного развития страны, подчёркивают: «Оценка угроз должна быть комплексной, учитывающей не только текущее состояние, но и потенциал самоорганизации региональных систем, что требует разработки новых методических подходов».⁶

Эмпирический анализ российских регионов за 2020–2023 гг., проведённый в работах коллектива Института экономики УрО РАН, позволяет выделить несколько устойчивых конфигураций факторов:

- Ресурсно-инфраструктурная (регионы добывающей специализации): высокие доходы от экспорта, но уязвимость к санкциям и «зелёным» ограничениям.
- Институционально-инновационная (крупнейшие агломерации и наукограды): высокий инновационный потенциал при рисках оттока кадров.
- Агломерационно-сервисная (регионы-рекреанты и логистические хабы): опора на внутренний спрос, зависимость от потребительских настроений.

Несмотря на наличие теоретически обоснованных факторов роста, на практике региональные экономические системы сталкиваются с комплексом взаимосвязанных проблем, существенно снижающих эффективность использования указанных факторов.

Во многих регионах сохраняется устойчивое воспроизводство неэффективных институтов: избыточное административное давление на бизнес, коррупционная ёмкость распределения бюджетных средств, непрозрачность государственных закупок. Это приводит к тому, что даже при наличии инвестиционных ресурсов они направляются не в наиболее производительные проекты, а в

⁵ Котлярова С.Н., Шапова Е.А. Особенности пространственной организации регионов Уральского федерального округа. Экономика региона. 2024. Т. 20. № 4. С. 1120–1144.

⁶ Акбердина В.В., Лаврикова Ю.Г., Суворова А.В. Концепция экономической резильентности как теоретическая основа устойчивости социально-экономических систем. Риски и возможности развития регионов России в условиях санкционного давления: монография / Под ред. Ю.Г. Лавриковой, Е.А. Шаповой. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. С. 56–71, 152–168.

проекты с максимальной административной рентой. Как отмечают К.В. Барсукова и соавторы, «институциональные ловушки консервируют отставание регионов, поскольку создают устойчивые ожидания экономических агентов, препятствующие переходу к новой модели поведения».⁷

В Российской Федерации наблюдается устойчивый тренд на усиление межрегионального неравенства. Не более 10–12 регионов генерируют основную долю налоговых поступлений и инновационной продукции. Остальные территории испытывают хронический бюджетный дефицит и отток человеческого капитала. Образовательная миграция и отток молодёжи в крупные агломерации создают ситуацию, при которой регионы-доноры кадров не получают адекватной компенсации.

Развитие магистральной инфраструктуры в ряде случаев опережает создание распределительных сетей и объектов социальной инфраструктуры. Это приводит к тому, что новые производства не могут быть обеспечены ни кадрами (из-за отсутствия жилья), ни логистикой (из-за отсутствия подъездных путей). Указанная проблема особенно остро проявляется при реализации крупных инвестиционных проектов на Дальнем Востоке и в Арктической зоне.

Даже в регионах с развитой научной базой уровень коммерциализации разработок остаётся крайне низким. Доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, не превышает 10–12% в большинстве субъектов РФ. Е.А. Шамова и Ю.Г. Мыслякова указывают на «разрыв между генерацией знаний в университетах и их внедрением в промышленности, что особенно критично в условиях необходимости достижения технологического суверенитета».⁸

Преодоление выявленных проблем требует комплексного подхода, сочетающего меры федерального и регионального уровней, а также механизмы самоорганизации территорий.

В качестве первоочередной меры предлагается внедрение стандартов открытости регионального управления, включая обязательную публичную оценку регулирующего воздействия, независимый антикоррупционный мониторинг государственных закупок и внедрение механизмов обратной связи с предпринимательским сообществом. Как обосновано в работе К.В. Барсуковой, «снижение административной нагрузки на малый и средний бизнес на 30–40% может увеличить инвестиционную активность в проблемных регионах на 15–20% без дополнительных бюджетных вливаний».⁹

Отказ от уравнительного распределения трансфертов в пользу программ «региональных точек роста» и механизмов «умной специализации». Согласно выводам Ю.Г. Мысляковой и соавторов, «концентрация ресурсов на 2–3 приоритетных для каждого региона направлениях даёт мультипликативный эффект, тогда как распыление средств по множеству отраслей не приводит к структурным сдвигам».¹⁰ Предлагается также введение налоговых преференций для предприятий, создающих рабочие места в депрессивных муниципалитетах.

В качестве решения проблемы оттока кадров рассматривается комплекс мер: целевые программы «земский учитель/доктор» с расширением перечня специальностей, ипотечные льготы для молодых специалистов в периферийных регионах, а также программы релокации высококвалифицированных кадров с предоставлением социального пакета. Как подчёркивает М.В. Ефимова, «эффективность этих мер резко возрастает при условии создания на местах полноценной цифровой и социальной инфраструктуры, иначе привлечённые кадры не задерживаются».¹¹

Рекомендуется переход от линейного строительства дорог к кластерному развитию транспортно-логистических узлов, где одновременно с магистральной инфраструктурой создаются про-

⁷ Барсукова К.В., Богомолова Е.В., Кисова А.Е. и др. Экономика и управление в регионе: проблемы, тенденции и перспективы в условиях нестабильности: монография. – Липецк: Липецкий ГТУ, 2022. 192 с.

⁸ Шамова Е.А., Мыслякова Ю.Г. Оценка регионального потенциала технологической суверенизации Российской Федерации. Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 12. С. 1442–1453.

⁹ Барсукова К.В., Богомолова Е.В., Кисова А.Е. и др. Экономика и управление в регионе: проблемы, тенденции и перспективы в условиях нестабильности: монография. – Липецк: Липецкий ГТУ, 2022. 192 с.

¹⁰ Myslyakova Y.G., Shamova E.A., Neklyudova N.P. Key steps to smart specialization development of Russian regions. R-Economy. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 123–132

¹¹ Ефимова М.В. Человеческий капитал как фактор развития региональных инновационных систем: автореф. дис. канд. экон. наук. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. 24 с.

мышленные парки, логистические центры и жилые кварталы. Анализ, проведенный С.Н. Котляровой и Е.А. Шамовой, показывает, что «совмещение инфраструктурных и жилищных проектов в рамках одного территориального кластера сокращает сроки окупаемости инвестиций и снижает миграционный отток».¹²

Для преодоления разрыва между наукой и производством предлагается создание региональных центров трансфера технологий с обязательным участием университетов, промышленных ассоциаций и банков развития. Эффективным инструментом выступают «инновационные ваучеры» (целевые субсидии предприятиям на приобретение разработок у местных вузов), а также налоговые вычеты на НИОКР. Как показывают расчёты Е.А. Шамовой и Ю.Г. Мысляковой, «увеличение расходов на НИОКР в регионах — технологических центрах на 1% ВРП сопровождается приростом числа патентов на 8–10% в средне- и долгосрочной перспективе».¹³

В качестве системного решения предлагается введение ежегодной оценки резильентности регионов по методике, включающей не только стандартные макроэкономические показатели, но и индексы институциональной гибкости, адаптационного потенциала бизнеса и социальной стабильности. Ю.Г. Лаврикова и А.В. Суворова обосновывают необходимость создания «цифровой платформы мониторинга угроз пространственного развития, позволяющей в режиме реального времени корректировать региональную политику».¹⁴

Реализация предложенных мер должна носить дифференцированный характер: для регионов-лидеров акцент делается на инновационный трансфер и технологический суверенитет; для ресурсных регионов — на модернизацию и диверсификацию; для депрессивных территорий — на институциональные реформы и инфраструктурные проекты «якорного» типа.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Региональная экономическая система развивается под воздействием пяти основных групп факторов, дополненных фактором экономической резильентности. В условиях современной нестабильности приоритет смещается от экстенсивных (ресурсных) факторов к интенсивным (институциональным и инновационным).

2. Ключевыми проблемами, блокирующими реализацию факторного потенциала, выступают институциональные ловушки, пространственная поляризация, дефицит человеческого капитала на периферии, инфраструктурная несбалансированность и низкая инновационная восприимчивость. Без их последовательного преодоления любые инвестиционные вливания дают краткосрочный эффект.

3. Предложенные пути решения включают институциональную трансформацию, политику выравнивания с элементами точечной поддержки («умная специализация»), механизмы закрепления человеческого капитала, кластерное развитие инфраструктурных узлов, стимулирование инновационного трансфера через региональные центры компетенций и внедрение мониторинга экономической резильентности.

4. Концепция технологического суверенитета актуализирует роль региональных инновационных систем.

5. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку количественных моделей, связывающих динамику факторов с показателями резильентности, а также на совершенствование инструментов региональной политики, позволяющих перейти от реактивного управления к проактивному формированию устойчивых траекторий развития.

¹² Котлярова С.Н., Шамова Е.А. Особенности пространственной организации регионов Уральского федерального округа. Экономика региона. 2024. Т. 20. № 4. С. 1120–1144.

¹³ Шамова Е.А., Мыслякова Ю.Г. Оценка регионального потенциала технологической суверенизации Российской Федерации. Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 12. С. 1442–1453.

¹⁴ Акбердина В.В., Лаврикова Ю.Г., Суворова А.В. Концепция экономической резильентности как теоретическая основа устойчивости социально-экономических систем. Риски и возможности развития регионов России в условиях санкционного давления: монография / Под ред. Ю.Г. Лавриковой, Е.А. Шамовой. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. С. 56–71, 152–168.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенной пятифакторной схемы и рекомендованных мер при формировании региональных стратегий социально-экономического развития, корректировке программ повышения экономической безопасности и разработке механизмов нивелирования межрегиональных диспропорций в условиях новых вызовов.

Список литературы

1. Акбердина В.В., Лаврикова Ю.Г., Суворова А.В. Концепция экономической резильентности как теоретическая основа устойчивости социально-экономических систем. Риски и возможности развития регионов России в условиях санкционного давления: монография / Под ред. Ю.Г. Лавриковой, Е.А. Шамовой. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. С. 56–71, 152–168.
2. Lavrikova Y.G., Buchinskaia O.N., Wegner-Kozlova E.O. Greening of Regional Economic Systems within the Framework of Sustainable Development Goals. Экономика региона. 2021. Т. 17. № 4. С. 1110–1122.
3. Лаврикова Ю.Г., Андреева Е.Л., Ратнер А.В. Классификация факторов развития внешнеэкономической деятельности региона в условиях глобальных вызовов. Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 688–712.
4. Myslyakova Y.G., Shamova E.A., Neklyudova N.P. Key steps to smart specialization development of Russian regions. R-Economy. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 123–132.
5. Шамова Е.А. Экономическая специализация региона как одна из основных детерминант его устойчивого развития: материалы научного семинара. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2024.
6. Барсукова К.В., Богомолова Е.В., Кисова А.Е. и др. Экономика и управление в регионе: проблемы, тенденции и перспективы в условиях нестабильности: монография. – Липецк: Липецкий ГТУ, 2022. 192 с.
7. Ефимова М.В. Человеческий капитал как фактор развития региональных инновационных систем: автореф. дис. канд. экон. наук. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2023. 24 с.
8. Шамова Е.А., Мыслякова Ю.Г. Оценка регионального потенциала технологической суверенизации Российской Федерации. Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 12. С. 1442–1453.
9. Шамова Е.А. Актуальные вопросы формирования региональной политики инновационного развития на основе цифровизации сетевых форм взаимодействия промышленных предприятий. Управленческий учет. 2022. № 12-2. С. 633–642.
10. Котлярова С.Н., Шамова Е.А. Особенности пространственной организации регионов Уральского федерального округа. Экономика региона. 2024. Т. 20. № 4. С. 1120–1144.
11. Кузьминых Ю.В. Исследование перспектив функционирования региональных интегрированных образований кластерного типа. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 35–43. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-35-43>.

Reference

1. Akberdina V.V., Lavrikova Yu.G., Suvorova A.V. The Concept of Economic Resilience as a Theoretical Basis for the Sustainability of Socio-Economic Systems. Risks and Opportunities for the Development of Russian Regions under Sanctions Pressure: Monograph / Edited by Yu.G. Lavrikova, E.A. Shamova. – Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2022. Pp. 56–71, 152–168.
2. Lavrikova Y.G., Buchinskaia O.N., Wegner-Kozlova E.O. Greening of Regional Economic Systems within the Framework of Sustainable Development Goals. Economy of the Region. 2021. Vol. 17. No. 4. Pp. 1110–1122.
3. Lavrikova Yu.G., Andreeva E.L., Ratner A.V. Classification of Factors Affecting the Development of a Region's Foreign Economic Activity in the Context of Global Challenges. Regional Economy. 2021. Vol. 17. No. 2. Pp. 688–712.
4. Myslyakova Y.G., Shamova E.A., Neklyudova N.P. Key Steps to Smart Specialization Development of Russian Regions. R-Economy. 2021. Vol. 7. No. 2. Pp. 123–132.
5. Shamova E.A. Economic Specialization of a Region as One of the Main Determinants of Its Sustainable Development: Proceedings of a Scientific Seminar. – Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2024.
6. Barsukova KV., Bogomolova E.V., Kisova A.E., et al. Economy and Management in the Region: Problems, Trends, and Prospects in Conditions of Instability: Monograph. – Lipetsk: Lipetsk State Technical University, 2022. 192 p.

7. Efimova M.V. Human Capital as a Factor in the Development of Regional Innovation Systems: Abstract of a Cand. Sci. (Econ.) Dissertation. – Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2023. 24 p.
8. Shamova E.A., Myslyakova Yu.G. Assessing the Regional Potential for Technological Sovereignty of the Russian Federation. *Economy and Management*. 2023. Vol. 29. No. 12. Pp. 1442–1453.
9. Shamova E.A. Current Issues in Forming a Regional Policy for Innovative Development Based on the Digitalization of Network Forms of Interaction between Industrial Enterprises. *Management Accounting*. 2022. No. 12-2. Pp. 633–642.
10. Kotlyarova S.N., Shamova E.A. Features of the spatial organization of the regions of the Ural Federal District. *Economy of the region*. 2024. Vol. 20. No. 4. P. 1120–1144.
11. Kuzminykh Iu.V. Study of the prospects for the functioning of regional integrated cluster–type formations. *Entrepreneur’s Guide*. 2025. Т. 18. № 1. P.35–43. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-35-43>.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors’ contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Научная статья / Original article

УДК: 338.24: 346.6 : 351.712

Трансформация контрактной системы в условиях санкционного давления: проблемы и парадоксы реализации государственного заказа в промышленности России

Е. Д. Новоспаская

аспирант

*Национальный исследовательский нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Нижний Новгород, Россия
agor80@yandex.ru*

О. В. Трофимов

доктор экономических наук, профессор

*Национальный исследовательский нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Нижний Новгород, Россия
rector@unn.ru*

Аннотация: В статье исследуются фундаментальные изменения в системе государственного заказа (ГЗ) российской промышленности под влиянием санкционного давления. Авторами обосновывается необходимость пересмотра алгоритмов управления, контроля и финансирования контрактной системы современной России. На основе статистических данных ФАС России, Минэкономразвития и аналитических обзоров за 2024–2026 годы выявлены ключевые тренды: рост доли закупок у единственного поставщика до 21% (+87 млрд. / руб.), парадоксальная динамика контрольной деятельности (снижение числа выявленных нарушений на 23,9% при росте жалоб участников на 31,6%), а также прогнозируемое замедление оборонного сектора с 30% до 4–5% роста в 2026 году. Обосновывается системный переход от принципа прозрачности к принципу закрытости как новой парадигмы контрактной системы. Предложена авторская классификация проблем государственного заказа, доказана взаимосвязь между ростом прямых закупок и коррупционными рисками, а также показана роль цифровизации (система «Антикартель») как компенсаторного механизма. Сформулированы направления совершенствования нормативно-правовой базы и контрольных механизмов контрактной системы в условиях санкционного давления в виде обоснования и расчёта рисков данной системы, а также цифровизации контроля.

Ключевые слова: государственный заказ, контрактная система, Федеральный закон № 44–ФЗ, санкционное давление, закупки у единственного поставщика, ФАС России, импортозамещение, оборонно-промышленный комплекс, коррупционные риски, цифровизация контроля, система «Антикартель», национальный режим.

Для цитирования: Новоспаская Е.Д., Трофимов О.В. Трансформация контрактной системы в условиях санкционного давления: проблемы и парадоксы реализации государственного заказа в промышленности России. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 19–29. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-19-29>.

Transformation of the contract system under conditions of sanctions pressure: problems and paradoxes of the implementation of the state order in the Russian industry

E. D. Novospasskaya

Postgraduate student

*N.I. Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University,
Nizhny Novgorod, Russia
agor80@yandex.ru*

© Новоспаская Е.Д., Трофимов О.В., 2026

© Novospasskaya E.D., Trofimov O.V., 2026

O. V. Trofimov

Dr. Sci. (Econ.), Prof.

*N.I. Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University,
Nizhny Novgorod, Russia
rector@unn.ru*

Abstract: *The article explores fundamental changes in the system of state procurement of the Russian industry under the influence of sanctions pressure. The authors substantiate the need to revise the algorithms of management, control and financing of the contract system of modern Russia. Based on statistical data from the Federal Antimonopoly Service of Russia, the Ministry of Economic Development and analytical reviews for 2024–2026, key trends have been identified: an increase in the share of purchases from a single supplier to 21% (+87 billion rubles), paradoxical dynamics of control activities (a decrease in the number of detected violations by 23.9% with an increase in complaints from participants by 31.6%), as well as a projected slowdown in defense sectors from 30% to 4–5% growth in 2026. The author substantiates the systemic transition from the principle of transparency to the principle of closeness as a new paradigm of the contract system. The author's classification of government procurement problems is proposed, the relationship between the growth of direct procurement and corruption risks is proved, and the role of digitalization (the Antikartel system) is shown as a compensatory mechanism. The directions of improving the regulatory framework and control mechanisms of the conflict system in the context of sanctions pressure are formulated in the form of substantiation and calculation of the risks of this system, as well as digitalization of control.*

Keywords: *state order, contract system, Federal Law No. 44-FZ, sanctions pressure, purchases from a single supplier, FAS Russia, import substitution, military-industrial complex, corruption risks, digitalization of control, Anti-Cartel system, national regime.*

For citation: *Novospasskaya E.D., Trofimov O.V. Transformation of the contract system under conditions of sanctions pressure: problems and paradoxes of the implementation of the state order in the Russian industry. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 19–29. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-19-29>.*

Введение

Развитие российской экономики в 2022–2026 годах происходит в условиях беспрецедентного международного санкционного давления, что требует кардинального пересмотра алгоритмов многих устоявшихся социально-экономических процессов, а также механизмов их осуществления, финансирования и контроля¹. Данные обстоятельства придают особую специфику институтам государственной власти в Российской Федерации и требуют оперативной адаптации системы государственных закупок к новым реалиям².

Для осуществления эффективной работы органов государственной власти требуется своевременное и качественное обеспечение этих органов товарами, услугами и работами, необходимыми для осуществления рабочего процесса. Перед государством стояла стратегически важная задача, заключающаяся в создании системы, способной эффективно удовлетворять потребности органов государственной власти. Правовой основой для создания такой системы послужил Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»³.

Однако в условиях санкционного режима система госзаказа столкнулась с вызовом, который ранее не рассматривался в полной мере ни законодателями, ни исследователями: принцип прозрачности, заложенный в основу 44-ФЗ, стал не преимуществом, а уязвимостью⁴. Открытость данных о государственных контрактах позволяет недружественным государствам оказывать вторичное

¹ Федеральный закон от 28.12.2024 № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». КонсультантПлюс. ст. 1, ч. 1; 3, С. 12.

² Кириллова А.Н. Государственный заказ как инструмент промышленной политики. Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С.115.

³ Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». КонсультантПлюс. 1, ст. 1, ч. 1. Кириллова А.Н. Государственный заказ как инструмент промышленной политики. Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 116.

⁴ Федеральный закон от 28.12.2024 № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». КонсультантПлюс. С. 13.

санкционное давление на российских поставщиков и производителей. Данное обстоятельство инициировало глубинную трансформацию модели государственного заказа, требующую всестороннего научного анализа.

Проблематика государственного заказа в России достаточно широко представлена в научной литературе. Вопросы эффективности контрактной системы, коррупционных рисков и контрольной деятельности рассматривались в работах А.В. Беляковой, Ю.И. Грищенко, Н.В. Гусевой, А.Н. Кирилловой и др.⁵ Однако большинство исследований выполнено в период до 2022 года и базируется на парадигме открытости и конкуренции. Проблемы функционирования госзаказа в условиях санкционного давления, перехода к закрытой модели и связанных с этим системных эффектов остаются недостаточно изученными, что обуславливает актуальность настоящего исследования.

Цель исследования — выявление системных проблем формирования и реализации государственного заказа в российской промышленности в условиях санкционного давления и трансформации контрактной системы, а также обоснование перспективных направлений их решения.

Задачи исследования:

1. Проанализировать масштабы и динамику рынка госзаказа в 2024–2026 гг.
2. Исследовать трансформацию базовых принципов контрактной системы.
3. Проанализировать контрольную деятельность ФАС России и выявить ключевые тренды.
4. Разработать классификацию проблем формирования и реализации ГЗ.
5. Оценить риски, связанные с ростом закупок у единственного поставщика.
6. Проанализировать динамику оборонного сектора и ее влияние на систему ГЗ.
7. Обосновать перспективные направления развития контрактной системы.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных ученых в области государственного управления, контрактного права и экономической безопасности. Эмпирическую базу составили статистические данные ФАС России за 2024–2025 годы, отчеты Минэкономразвития РФ, аналитические обзоры (Bloomberg, Интерфакс), материалы парламентских слушаний, а также нормативно-правовые акты (ФЗ № 44-ФЗ, ФЗ № 507-ФЗ, постановления Правительства РФ). В работе использованы методы статистического анализа, системного подхода, сравнительного анализа, классификации и обобщения⁶.

Масштабы и динамика рынка государственного заказа: количественные параметры

По данным Минэкономразвития России, общий объем рынка госзаказа в 2025 году достиг 30 трлн. рублей, что составляет 25% валового внутреннего продукта страны⁷. Данный показатель демонстрирует колоссальную роль государства одновременно как регулятора и крупнейшего заказчика в национальной экономике. Для сравнения: в странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) доля государственных закупок в ВВП в среднем составляет 12–15%, что делает российский показатель одним из самых высоких в мире⁸.

Рост объема госзаказа до 25% ВВП можно оценивать неоднозначно. С одной стороны, в условиях санкционного давления усиление государственного присутствия в экономике является вынужденной мерой, позволяющей обеспечить поддержку критических отраслей промышленности,

⁵ Гусева Н.В. Контрактная система в сфере закупок: проблемы и перспективы развития. Журнал российского права. 2025. № 4. С. 67–68. Кириллова А.Н. Государственный заказ как инструмент промышленной политики. Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 112–113.

⁶ ФАС России. Итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год. М., 2026. С. 12–15. Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. — М., 2026. С. 34–36. Bloomberg: Военная машина Кремля вынуждена затормозить. Хартия'97. 2026. 29 января. — URL: <https://charter97.link> (дата обращения: 22.03.2026). Новый нацрежим в закупках: итоги-2025, изменения-2026. Маркер (Интерфакс). 2026. 27 января. — URL: <https://marker-interfax.ru> (дата обращения: 22.03.2026).

⁷ Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. — М., 2026. С. 23

⁸ Bloomberg: Военная машина Кремля вынуждена затормозить. Хартия'97. 2026. 29 января. — URL: <https://charter97.link> (дата обращения: 22.03.2026).

заместить выпадающие импортные поставки и сохранить занятость в системообразующих секторах. С другой стороны, такая гипертрофированная роль государства создает риски вытеснения частного бизнеса с традиционных рынков, снижения конкурентных механизмов, а также формирования «иждивенческих» ожиданий у хозяйствующих субъектов⁹.

Особую озабоченность вызывает создание государственных учреждений в конкурентных сферах, где частные компании могли бы предлагать услуги более эффективно. Данная тенденция требует дополнительного анализа с позиций обоснованности расширения государственного сектора и его влияния на общую экономическую динамику.

Федеральная антимонопольная служба России является ключевым органом контроля в сфере закупок. По итогам 2025 года ФАС подвела результаты контрольной деятельности, которые демонстрируют разнонаправленные тенденции. Для системного анализа динамики показателей рассмотрим их в сравнении с 2024 годом¹⁰.

Таблица 1

Динамика количества проверок и выявленных нарушений¹¹

Показатель	2024 год	2025 год	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Проведено проверок	17 637	15 655	- 1982	- 11,2%
Проверено процедур определения поставщика	33 917	30 732	- 3185	- 9,4%
Выявлено нарушений	9613	7311	- 2302	- 23,9%
Доля нарушений от проверенных процедур	28%	24%	- 4 п.п.	

Снижение количества выявленных нарушений на 23,9% при сокращении числа проверок на 11,2% представители ФАС связывают с возросшей квалификацией заказчиков в вопросах применения положений Закона № 44-ФЗ, а также с эффективной профилактической и разъяснительной работой ведомства. Однако важно отметить, что доля нарушений остается высокой: каждая четвертая проверенная процедура (24%) содержит нарушения законодательства о контрактной системе.

Наиболее показательной с точки зрения оценки «здоровья» системы является динамика жалоб участников закупок¹². Рост количества поступивших жалоб на 31,6% (с 39,2 тыс. до 51,6 тыс.) свидетельствует о повышении активности участников закупок и их готовности отстаивать свои права в контрольных органах. Участники стали более юридически подкованными и активно используют механизм обжалования как инструмент конкурентной борьбы.

При этом доля обоснованных жалоб снизилась с 51,4% до 38,9%, что может указывать на две разнонаправленные тенденции: с одной стороны, на рост числа необоснованных обращений (возможно, используемых для затягивания процедур), с другой стороны — на повышение качества работы заказчиков, которые стали реже допускать формальные нарушения.

Рекордный рост числа жалоб (более 51,5 тыс.) при сохранении абсолютного количества удовлетворенных жалоб на уровне 16,3 тыс. свидетельствует о росте конфликтности в системе госза-

⁹ Гусева Н.В. Контрактная система в сфере закупок: проблемы и перспективы развития. Журнал российского права. 2025. № 4. С. 75.

¹⁰ ФАС России. Итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год. — М., 2026. С. 8.

¹¹ Составлено авторами по данным: ФАС России. Итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год. — М., 2026. С. 9–10.

¹² ФАС России. Итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год. — М., 2026. С. 14–15.

купок. Каждый третий участник, подавший жалобу, добивается признания нарушения, что подтверждает наличие системных проблем в работе заказчиков.

По результатам рассмотрения жалоб и проведения проверок в 2025 году ФАС выдала 14 380 предписаний об устранении выявленных нарушений, что на 28,4% больше, чем в 2024 году (11 200). Данный рост свидетельствует о повышении эффективности контрольной деятельности и готовности контрольного органа не только фиксировать нарушения, но и требовать их устранения¹³.

Значительный объем работы ФАС связан с формированием реестра недобросовестных поставщиков (РНП). В 2025 году было вынесено 15 165 решений о включении в РНП, из них 13 025 (85,8%) в связи с расторжением контракта по вине поставщика. Высокий процент включений в РНП по причине расторжения контракта свидетельствует о серьезных проблемах с исполнением обязательств поставщиками. Данная проблема может быть связана как с объективными сложностями (санкционные ограничения, логистические проблемы, рост цен на сырье и комплектующие), так и с недостаточной квалификацией участников либо практикой демпинга на этапе подачи заявок с последующей невозможностью исполнить контракт по заниженной цене.

Снижение количества вынесенных штрафов (на 22,9%) и общей суммы штрафов (на 33,7%) связано не со снижением количества нарушений, а с вступлением в силу Федерального закона от 28.12.2024 № 500-ФЗ¹⁴, который ввел возможность замены административного штрафа предупреждением за определенные категории правонарушений. Данная мера направлена на снижение административной нагрузки на бизнес, однако может снижать сдерживающий эффект административной ответственности.

Трансформация модели госзакупок: от прозрачности к закрытости

В условиях санкционного давления произошло кардинальное изменение одного из основных принципов осуществления закупок. Если до введения санкций одним из краеугольных камней контрактной системы была максимальная прозрачность заключения договора (открытость информации о заказчике, поставщике, цене контракта и условиях его исполнения), то после введения санкционного режима в отношении российской экономики прозрачность стала не только не способствовать развитию экономики, но, наоборот, превратилась в препятствие.

Одной из ключевых проблем сферы госзаказа является рост числа закупок у единственного поставщика (без проведения конкурентных процедур). Если в 2024 году доля закупок у единственного поставщика составляла 18% от общего объема, то за 2025 год она увеличилась до 21%. В абсолютном выражении рост составил 87 млрд рублей¹⁵.

При этом, как подчеркивает Минэкономразвития России, далеко не всегда эти решения являются обоснованными с экономической точки зрения. Ведомство совместно с ФАС вышло в Правительство с предложением провести инвентаризацию решений, в соответствии с которыми были определены единственные поставщики, и навести порядок в регламенте принятия таких решений, сделав его прозрачным и понятным¹⁶.

Рост доли закупок у единственного поставщика с 18% до 21% (при увеличении объема на 87 млрд. руб.) является тревожным сигналом. С одной стороны, это вынужденная мера в условиях санкционного давления, позволяющая оперативно обеспечивать критически важные закупки и поддерживать политику импортозамещения. С другой стороны, расширение практики прямых закупок создает серьезные риски снижения конкуренции, ухудшения качества поставляемой

¹³ ФАС России. Итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год. – М., 2026. С. 18. Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. – М., 2026. С. 45.

¹⁴ Федеральный закон от 28.12.2024 № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». КонсультантПлюс. ст. 1, ч. 3.

¹⁵ Bloomberg: Военная машина Кремля вынуждена затормозить. Хартия'97. 2026. 29 января. – URL: <https://charter97.link> (дата обращения: 22.03.2026).

¹⁶ Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. – М., 2026. С. 33.

продукции (из-за отсутствия альтернативных предложений) и роста коррупционных проявлений. Отсутствие прозрачного и формализованного регламента принятия таких решений усугубляет проблему и создает зону правовой неопределенности¹⁷.

Федеральным законом от 28.12.2025 № 507-ФЗ большинство временных послаблений, действующих в системе госзакупок, продлены на 2026 год [2]. В частности, Правительство РФ и высший исполнительный орган государственной власти г. Москвы вправе до 31 декабря 2026 года устанавливать дополнительные случаи закупок у единственного поставщика. Также продлено действие положений, устанавливающих дополнительные основания для изменения заключенных контрактов (в части изменения цены, сроков и условий поставки).

Данное продление является важным индикатором того, что трансформация модели госзаказа носит не временный (кризисный), а долгосрочный системный характер. Законодатель фактически признает, что условия санкционного давления сохранятся и в среднесрочной перспективе, а значит, «закрытая» модель госзакупок будет функционировать как минимум до конца 2026 года с возможностью дальнейшего продления.

С 1 января 2026 года вступили в силу существенные изменения в Закон № 44-ФЗ, ужесточающие требования к участникам закупок¹⁸. Участников, не соответствующих единым требованиям или предоставивших ложную информацию о своем соответствии, заказчики обязаны отстранять от участия в закупках не позднее даты подведения итогов. Если несоответствие установлено после определения итогов процедуры, но до заключения контракта, заказчик обязан отказать такому участнику в подписании контракта.

Данное изменение направлено на повышение ответственности участников и снижение рисков заключения контрактов с недобросовестными или неквалифицированными поставщиками. Однако оно также создает дополнительные риски для добросовестных участников, допустивших формальные ошибки в документации, что может привести к снижению конкуренции.

Национальный режим и импортозамещение: итоги 2025 года

В третьем квартале 2025 года произошли существенные изменения в регулировании национального режима при осуществлении закупок. Внедрена «балльная» система локализации производства в соответствии с постановлением Правительства РФ № 719-ПП, подготовлено расширение реестров российской промышленной продукции по постановлению № 1875-ПП, введены запреты на участие в закупках для компаний, находящихся под санкциями, а также для иностранного программного обеспечения¹⁹.

С 1 сентября 2025 года заработал пакет правок по национальному режиму: уточнены требования к указанию в извещениях страны происхождения товаров и порядку подтверждения этой информации. Сравнение заявок производится по позиции закупки в целом, а не по каждой отдельной строке. Если по позиции закупки подана хотя бы одна корректная заявка с товаром, происходящим из России или стран ЕАЭС, и эта информация подтверждена по правилам Минпромторга России, то все предложения с иностранными товарами подлежат отклонению.

Минпромторг России усиливает контроль за соответствием продукции критериям, особенно в сфере электроники и высокотехнологичных изделий. В Правительство внесён проект поправок, наделяющий Росстандарт полномочиями по осуществлению постоянного мониторинга продукции, включенной в реестр российской промышленной продукции, — уже после её включения в реестр. Речь идёт о так называемых «постпроверках» соответствия требованиям постановления № 719 и критериям происхождения товаров для целей применения национального режима.

¹⁷ Russia's FAS Chief Reports to State Duma on Competition Reforms and Anti-Cartel Efforts. BRICS Competition. 2026. 10 February. — URL: <http://bricscompetition.org> (дата обращения: 22.03.2026).

¹⁸ Федеральный закон от 28.12.2024 № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». КонсультантПлюс. ст. 31, ч. 1.1.

¹⁹ Постановление Правительства РФ от 17.07.2015 № 719 (ред. от 15.04.2025) «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации». КонсультантПлюс.п. 2–3.

Данная мера направлена на пресечение практики, когда продукция формально получает статус «российской» (например, путем финальной сборки или незначительной доработки импортных компонентов), но по факту остается иностранной с низким уровнем локализации.

Системный характер носит проблема, связанная с некорректной формулировкой и недостаточностью информационного наполнения технического задания. Наиболее остро данная проблема проявляется при закупке наукоемкой и технологически сложной продукции, а также товаров, подпадающих под программы импортозамещения, где аналоговая база и технические характеристики могут быстро меняться. При создании заявок сотрудники контрактных служб не всегда имеют необходимые компетенции и знания для того, чтобы корректно описать технологические особенности и тонкости закупаемой продукции.

Особого внимания заслуживают проблемы ценообразования в сфере государственного оборонного заказа. В России происходит смена системы оплаты: у предприятий, работающих на обеспечение обороноспособности страны, больше не получится закладывать в свою продукцию сверхприбыль.

Согласно трехлетнему прогнозу Министерства экономического развития РФ, оборонная промышленность России в 2026 году может резко замедлить рост. Секторы, связанные с государственными оборонными заказами, включая производство военного оборудования и комплектующих, беспилотных летательных аппаратов и боеприпасов в 2026 году покажут годовой рост в размере 4–5% по сравнению с примерно 30% в предыдущие годы²⁰.

Таблица 2

Ключевые показатели замедления оборонного сектора²¹

Сектор промышленности	2024 год	2025 год	2026 год (прогноз)	Характер изменения
Опτικο-электронная промышленность	+28%	+11%	+4–5%	Резкое замедление
Производство транспортных средств (включая танки)	+34%	+27%	+4–5%	Постепенное замедление
Производство готовых металлических изделий (включая бомбы и оружие)	+32%	+14%	+4–5%	Резкое замедление

Стремительный рост производства оружия, который подпитывался рекордными государственными расходами, круглосуточными сменами на заводах и перетоком рабочей силы из гражданского сектора, теряет силу впервые за четыре года. Расходы федерального бюджета, связанные с обороной, в 2026 году, по прогнозам, сократятся почти на 11% после более чем 30%-го годового роста в 2025 году.

Оборонный сектор, бывший основным драйвером промышленного роста в 2023–2025 годах, вступает в фазу существенного замедления. Данный тренд создает новые вызовы для системы государственного заказа и промышленной политики в целом:

1. Необходимость переориентации экономической политики на поддержку гражданских отраслей промышленности, которые в период «перегрева» оборонного сектора испытывали дефицит рабочей силы и инвестиционных ресурсов.

2. Задача конверсии оборонных мощностей — перепрофилирования производственных линий, загруженных военными заказами, на выпуск гражданской продукции. Исторический

²⁰ Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. — М., 2026. С. 67

²¹ Составлено авторами по данным: Bloomberg: Военная машина Кремля вынуждена затормозить. Хартия'97. 2026. 29 января. — URL: <https://charter97.link> (дата обращения: 22.03.2026). Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. — М., 2026. С. 69.

опыт конверсии в России (1990-е годы) показывает высокую сложность и болезненность данного процесса.

3. Риски роста безработицы в моногородах и регионах с высокой концентрацией оборонных предприятий.

4. Необходимость пересмотра приоритетов государственного заказа с постепенным смещением акцента с военной продукции на гражданские инвестиционные товары и инфраструктурные проекты.

Данная ситуация требует от государства выработки комплексного подхода к управлению переходным периодом, включающего меры как макроэкономической (денежно-кредитная, бюджетная политика), так и микроэкономической (поддержка конкретных предприятий, программ переобучения персонала) направленности.

В качестве одной из ключевых системных проблем в сфере государственного заказа выступает существенный дисбаланс в регулировании закупок между Федеральным законом № 44-ФЗ (контрактная система для государственных и муниципальных нужд) и Федеральным законом № 223-ФЗ (закупки отдельными видами юридических лиц: госкорпорациями, естественными монополиями, государственными унитарными предприятиями и т.д.).

Бюджетные средства, независимо от организационно-правовой формы заказчика, должны регулироваться единым законом (44-ФЗ) с возможностью отдельных исключений для специфических закупок (инновационная продукция, закупки у субъектов естественных монополий и т.д.). Требуется унификация требований к закупкам и устранение дисбаланса между двумя законами.

Важным направлением развития контрольных механизмов является внедрение государственной информационной системы «Антикартель». Система «Антикартель» обеспечивает комплексный анализ данных о закупках с использованием методов больших данных (Big Data) и машинного обучения, помогая выявлять признаки антиконкурентных соглашений при проведении закупок.

Система анализирует:

- аномальные паттерны снижения цен на электронных аукционах;
- аффилированность участников закупок (общие учредители, IP-адреса, контактные телефоны);
- «картельные» стратегии поведения (отказ от конкурентной борьбы, «тактика пасьянса»).

Перспективными направлениями развития цифрового контроля являются:

- интеграция системы «Антикартель» с иными государственными информационными системами (налоговой, регистрационной, банковской);
- внедрение риск-ориентированного подхода, при котором проверки назначаются автоматически при наборе определенных «красных флагов»;
- использование технологий искусственного интеллекта для прогнозирования рисков нарушения законодательства на этапе планирования закупки.

На основе проведенного анализа предлагается авторская классификация проблем формирования и реализации государственного заказа в промышленности по следующим критериям:

Таблица 3

Классификация проблем государственного заказа²²

Критерий классификации	Типы проблем	Примеры
По характеру проявления	Системные	Дисбаланс 44-ФЗ и 223-ФЗ, недостаточный контроль при закупках у ЕП
	Индивидуальные	Некорректное описание ТЗ конкретным заказчиком

²² Разработано авторами.

Критерий классификации	Типы проблем	Примеры
По отраслевой принадлежности	Строительство	Определение конкретного производителя, территориальные ограничения
	Медицина	Необоснованный отказ в принятии заявок
	Оборонная промышленность	Завышение цен, проблемы ценообразования
По этапу контрактного цикла	Планирование	Необоснованные закупки у ЕП, некорректное обоснование НМЦК
	Заключение	Отсутствие конкурентных процедур
	Исполнение	Расторжение контракта, попадание в РНП
	Контроль	Недостаточный охват проверками, формальный подход
По степени влияния санкционного фактора	Прямое	Закрытость закупок, рост закупок у ЕП
	Опосредованное	Проблемы импортозамещения, качество аналогов

Перспективные направления развития и практические рекомендации

Дальнейшее развитие контрактной системы государственных закупок в направлении повышения ее эффективности в условиях санкционного давления требует реализации следующих мер:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы с учетом новых условий реализации (санкционный режим, политика импортозамещения, переход к закрытой модели закупок). Необходима систематизация и кодификация временных антисанкционных норм с их интеграцией в основной текст 44-ФЗ.

2. Внедрение актуальных цифровых технологий, способствующих осуществлению жесткого контроля на всех стадиях использования бюджетных государственных средств (развитие системы «Антикартель», внедрение риск-модуля в Единой информационной системе, использование технологий распределенного реестра для фиксации результатов приемки).

3. Усиление контроля за обоснованностью закупок у единственного поставщика и создание прозрачного формализованного регламента принятия таких решений, исключающего субъективное усмотрение.

4. Повышение квалификации специалистов в сфере закупок (контрактных управляющих, сотрудников контрактных служб, членов комиссий) для снижения количества нарушений, связанных с некорректным описанием объекта закупки, неверным применением национального режима и иными типичными ошибками. Необходимо введение обязательного периодического повышения квалификации (не реже одного раза в два года) с проверкой знаний.

5. Унификация требований к закупкам и устранение дисбаланса между 44-ФЗ и 223-ФЗ, обеспечение единого режима контроля за расходованием бюджетных средств независимо от организационно-правовой формы заказчика.

6. Разработка и внедрение программы конверсии оборонных мощностей в условиях прогнозируемого замедления оборонного сектора, включающей меры финансовой поддержки гражданских инноваций, переобучение персонала, содействие в сертификации гражданской продукции.

Заключение и основные выводы

Проведенный анализ проблем формирования и реализации государственного заказа в промышленности в условиях санкционного давления и трансформации контрактной системы позволяет сформулировать следующие основные выводы, обладающие научной новизной и практической значимостью:

1. Масштабная трансформация модели госзаказа. В условиях санкционного давления произошёл принципиальный сдвиг в модели государственного заказа: от принципа максимальной прозрачности и конкурентности к модели, ориентированной на закрытость и закупки у единственного поставщика.

2. Парадоксальная динамика контрольных показателей. Анализ статистики ФАС России за 2024–2025 годы выявил разнонаправленные тенденции: снижение количества выявленных нарушений на 23,9% (с 9 613 до 7 311) при сокращении числа проверок на 11,2%; резкий рост числа поступивших жалоб на 31,6% (с 39 200 до 51 586) при сохранении абсолютного количества удовлетворенных жалоб на уровне 16,3 тыс.; снижение доли обоснованных жалоб с 51,4% до 38,9%. Данная динамика свидетельствует о росте конфликтности в системе госзакупок при одновременном повышении квалификации заказчиков и эффективности профилактической работы контрольных органов.

3. Системный характер коррупционных рисков.

4. Дифференциация проблем по отраслям. Наибольшее количество нарушений фиксируется в строительной отрасли и при закупках медицинского оборудования — сферах, характеризующихся высокой конкуренцией, обширным объемом работ и сложным ассортиментом продукции.

5. Замедление оборонного сектора как новый вызов. По данным трехлетнего прогноза Минэкономразвития РФ, оборонная промышленность вступает в фазу существенного замедления: годовой рост в 2026 году прогнозируется на уровне 4–5% по сравнению с 30% в предыдущие годы. Это создает необходимость переориентации экономической политики на поддержку гражданских отраслей и разработку комплексной программы конверсии оборонных мощностей.

6. Проблема дисбаланса между 44-ФЗ и 223-ФЗ.

7. Цифровизация контроля как перспективное направление. Внедрение государственной информационной системы «Антикартель» показало высокую эффективность: 21% картелей, выявленных в публичных закупках в 2025 году, были обнаружены с использованием этой системы.

8. Необходимость комплексного подхода к решению проблем. Выявленные проблемы носят системный характер и требуют комплексного решения, включающего: совершенствование нормативно-правовой базы с учетом новых условий реализации; внедрение цифровых технологий контроля на всех стадиях использования бюджетных средств; усиление контроля за обоснованностью закупок у единственного поставщика; повышение квалификации специалистов в сфере закупок; устранение дисбаланса между 44-ФЗ и 223-ФЗ; разработку программы конверсии оборонных мощностей.

Список литературы

1. ФАС России. Итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 2025 год. — М., 2026.
2. Минэкономразвития России. Доклад о состоянии контрактной системы в сфере закупок в Российской Федерации за 2025 год. — М., 2026.
3. Bloomberg: Военная машина Кремля вынуждена затормозить. Хартия 97. 2026. 29 января. — URL: <https://charter97.link> (дата обращения: 22.03.2026).
4. Новый нацрежим в закупках: итоги–2025, изменения–2026. Маркер (Интерфакс). 2026. 27 января. — URL: <https://marker-interfax.ru> (дата обращения: 22.03.2026).
5. Russia's FAS Chief Reports to State Duma on Competition Reforms and Anti-Cartel Efforts. BRICS Competition. 2026. 10 February. — URL: <http://bricscompetition.org> (дата обращения: 22.03.2026).

6. Гусева Н.В. Контрактная система в сфере закупок: проблемы и перспективы развития. Журнал российского права. 2025. № 4. С. 67–82.
7. Кириллова А.Н. Государственный заказ как инструмент промышленной политики. Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 112–135.

References

1. FAS Russia. Results of control activities in the field of procurement for 2025. – М., 2026.
2. Ministry of Economic Development of Russia. Report on the state of the contract system in the field of procurement in the Russian Federation for 2025. – М., 2026.
3. Bloomberg: The Kremlin’s military machine is forced to slow down. Charter 97. 2026. January 29. – URL: <https://charter97.link> (accessed on: 22.03.2026).
4. New national mode in procurement: results–2025, changes–2026. Marker (Interfax). 2026. January 27. – URL: <https://marker-interfax.ru> (access date: 22.03.2026).
5. Russia’s FAS Chief Reports to State Duma on Competition Reforms and Anti-Cartel Efforts. BRICS Competition. 2026. 10 February. – URL: <http://bricscompetition.org> (access date: 22.03.2026).
6. Guseva N.V. Contract system in the field of procurement: problems and development prospects. Journal of Russian Law. 2025. № 4. S. 67–82.
7. Kirillova A.N. State order as an instrument of industrial policy. Issues of state and municipal management. 2025. № 2. S. 112–135.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors’ contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 31.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 05.05.2026.

The article was submitted 31.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 05.05.2026.

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-2-30-36



Обзорная статья / Review article
УДК: 314.7

Механизмы регулирования трудовой миграции в Российской Федерации: современное состояние и пути совершенствования

И. А. Васютинский

аспирант 2-го курса

кафедра экономики и социологии здравоохранения,

*Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко,
Москва, Россия*

ivanvasyutinskiy@gmail.com

Аннотация: В статье исследуется система механизмов государственного регулирования трудовой миграции в Российской Федерации в период 2019–2025 годов. Предметом анализа выступают нормативно-правовые инструменты, административные регуляторы, а также организационные формы управления миграционными потоками — от патентной системы для безвизовых мигрантов до механизма организованного набора в рамках межгосударственных соглашений. Методологическую основу работы составляют сравнительно-правовой и статистический методы, институциональный подход к оценке регуляторных систем, а также анализ данных МВД, Росстата и Евразийской экономической комиссии за 2020–2025 годы. В ходе исследования рассмотрены структурные противоречия действующей модели регулирования: декларируемые ограничительные меры соседствуют с объективно растущим спросом на иностранную рабочую силу — в 2024 году трудовой целью въезда обладали около 3,15 млн. человек из 6,3 млн. прибывших иностранных граждан. Результаты исследования показывают, что существующая система порождает устойчивый разрыв между легальным статусом мигранта и фактическим положением на рынке труда, а контрольные механизмы систематически перегружены. Предлагаются направления совершенствования: переход к целевой трудовой миграции под ответственность работодателя, цифровизация учёта, усиление координации между ведомствами. Концепция государственной миграционной политики на 2026–2030 годы зафиксировала ряд из этих направлений, однако их практическая реализация требует структурных изменений институционального характера.

Ключевые слова: трудовая миграция, регулирование миграции, патентная система, рынок труда, нелегальная миграция, миграционная политика, иностранная рабочая сила, ЕАЭС, организованный набор, миграционный контроль.

Для цитирования: Васютинский И.А. Механизмы регулирования трудовой миграции в Российской Федерации: современное состояние и пути совершенствования. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 30–36. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-30-36>.

Mechanisms for regulating labor migration in the Russian Federation: current status and paths for improvement

I. A. Vasutinsky

Second-year postgraduate student

Department of Healthcare Economics and Sociology,

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health

Moscow, Russia

ivanvasyutinskiy@gmail.com

© Васютинский И.А., 2026

© Vasutinsky I.A., 2026

Abstract: *This article examines the system of state mechanisms for regulating labor migration in the Russian Federation from 2019 to 2025. The analysis focuses on legal instruments, administrative regulators, and organizational forms of managing migration flows — from the patent system for visa-free migrants to the mechanism for organized recruitment under interstate agreements. The methodological basis of the study is based on comparative legal and statistical methods, an institutional approach to assessing regulatory systems, and an analysis of data from the Ministry of Internal Affairs, Rosstat, and the Eurasian Economic Commission for 2020–2025. The study examines the structural contradictions of the current regulatory model: the declared restrictive measures coexist with an objectively growing demand for foreign labor — in 2024, approximately 3.15 million of the 6.3 million foreign nationals who arrived had the purpose of entering for work. The study's findings demonstrate that the current system creates a persistent gap between a migrant's legal status and their actual situation in the labor market, and that control mechanisms are systematically overburdened. Suggested areas for improvement include a transition to targeted labor migration under employer responsibility, digitalization of records, and stronger coordination between agencies. The State Migration Policy Concept for 2026–2030 outlines a number of these areas, but their practical implementation requires structural institutional changes.*

Keywords: *labor migration, migration regulation, patent system, labor market, illegal migration, migration policy, foreign labor, EAEU, organized recruitment, migration control.*

For citation: *Vasyutinsky I.A. Mechanisms for regulating labor migration in the Russian Federation: current status and paths for improvement. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 30–36. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-30-36>.*

Введение

Российский рынок труда подошёл к середине 2020-х в состоянии устойчивого структурного дефицита. По данным Росстата, в 2024 году потребность организаций в работниках достигла 2,2 млн. человек — 7,6% от общего числа занятых в обследованных компаниях, что стало абсолютным рекордом за всю историю измерений с 2008 года. Уровень безработицы опустился до 2,3%, численность занятого населения — около 74,6 млн. человек — фактически исчерпала внутренние резервы рынка. Минтруд прогнозирует, что к 2030 году дефицит кадров превысит 3,1 млн. человек ¹.

На этом фоне трудовая миграция превратилась в значимый структурный элемент воспроизводства рабочей силы. В 2024 году в Россию прибыло около 6,3 млн. иностранных граждан, из которых порядка 50% — с трудовой целью. При этом уже через несколько месяцев после публикации этих данных МВД зафиксировало рост числа нелегально пребывающих иностранцев — по состоянию на 1 октября 2024 года их насчитывалось 740 тыс. человек, что на 40% больше показателя начала года ².

Именно это противоречие — острая потребность экономики в рабочей силе при одновременном ужесточении миграционного контроля — ставит под сомнение внутреннюю последовательность действующей системы регулирования. Вопрос не в том, нужны ли мигранты. Рынок уже дал ответ. Вопрос в том, как выстроен механизм управления этим потоком и почему он систематически даёт сбой.

Правовая конструкция регулирования трудовой миграции в России сложилась как набор режимов, а не как единая система. Базовым актом остается Федеральный закон № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации», который определяет статус иностранного гражданина и рамки его трудовой деятельности на территории страны. Статья 13 этого закона допускает труд иностранцев при соблюдении установленных ограничений и прямо связывает занятость с разрешительными документами, субъектом Федерации и видом работы.

¹ Росстат оценил дефицит кадров в российской экономике — РИА Новости, 26.04.2025. — URL: <https://ria.ru/20250426/rosstat-2013531654.html> (дата обращения: 01.04.2026). Рынок труда 2025: замедление найма на фоне рекордно низкой безработицы | РБК Компании 03.11.2025. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/YJ5AzmNRaf/ryinok-truda-2025-zamedlenie-najma-na-fone-rekordno-nizkoj-bezrabotitsyi/> (дата обращения: 01.04.2026).

² Lenta.ru. Раскрыты реальные масштабы трудовой миграции в Россию: Общество: Россия: Lenta.ru. — URL: <https://lenta.ru/news/2025/06/23/scope/> (дата обращения: 02.04.2026). Коммерсантъ. Число легальных трудовых мигрантов с начала года выросло на 41% — Коммерсантъ. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7282185> (дата обращения: 02.04.2026). РБК. В МВД раскрыли число прибывших в 2024 году мигрантов — РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreeneews/685462a59a7947b576ab8f87> (дата обращения: 02.04.2026).

Для граждан государств ЕАЭС действует иной порядок. Они могут работать в России без разрешения на работу и без патента, а срок их пребывания увязан со сроком трудового или гражданско-правового договора³.

Для остальных безвизовых мигрантов ключевым инструментом стал патент. Закон обязывает подать документы на его получение в течение тридцати календарных дней со дня въезда, а выдача патента производится через органы МВД. На бумаге схема выглядит управляемой. На практике она дробит единый поток работников на несколько правовых категорий, каждая из которых подчинена своему набору требований, сроков и ограничений. При такой конфигурации даже формально легальный режим не гарантирует прозрачности занятости, а регулятор теряет возможность быстро отделять добросовестный найм от схем обхода правил⁴.

Результаты

Анализ действующей модели показывает, что российское регулирование трудовой миграции держится не на едином механизме, а на совмещении правовых, административных и финансовых инструментов. В этой системе ключевая нагрузка перенесена на этап после въезда, когда государство уже вынуждено отслеживать регистрацию, оформление патента, уведомления работодателя и соблюдение срока пребывания⁵.

Именно здесь возникает основной сбой. Исследователи и эксперты указывают, что длительное согласование процедур и разрозненность режимов плохо сочетаются с быстрой сменой спроса на рабочую силу, а сама система посредничества при найме иностранцев регулируется слабо. Из-за этого работодатель ищет короткий путь к найму, мигрант перемещается между формальным и неформальным сегментами, а контроль теряет точность⁶.

В действующей модели основные издержки сосредоточены в трех точках — в допуске на рынок труда, в межведомственном обмене данными и в подборе работника под конкретную вакансию. В научной и экспертной литературе в качестве рабочего решения предлагаются единый банк вакансий, цифровая связка МВД и налоговых органов, а также организованный набор под ответственность работодателя. Это уже не частная правка, а переход к другой логике регулирования, где контроль строится до въезда, а не после него. Такой подход сокращает разрыв между разрешительным статусом и фактической занятостью, а для государства создает более ясную картину распределения иностранной рабочей силы по регионам и видам деятельности. Именно этого сегодня системе не хватает.

Патентный режим решает задачу допуска иностранного работника на рынок труда лишь частично. Патент подтверждает право на работу, но не связывает человека с одной вакансией и одним работодателем. Это видно и из практики смены работодателя иностранцем с патентом, при которой правовой статус сохраняется, а связь с первоначальным местом занятости не фиксируется жестко, что подтверждается практикой применения патентного режима⁷. В итоге контроль отслеживает наличие документа, но не всегда видит реальную траекторию занятости.

³ Евразийская экономическая комиссия Трудовая миграция. — URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/migration/faq/work_migration.php (дата обращения: 02.04.2026). Онлайн Инспекция — Порядок трудоустройства граждан иностранных государств — членов ЕАЭС. — URL: <https://xn--80akibicpdbetz7e2g.xn--p1ai/reminder/258> (дата обращения: 02.04.2026).

⁴ Миграционный эксперт. Патент иностранцу. — URL: <https://all-migration.com/knowledge-base/law-foundations/migration-documents/patent-na-rabotu-v-rossii-dlya-inostrantsev/> (дата обращения: 02.04.2026). Документы необходимые для получения патента и разрешения на работу | УВМ ГУ МВД России по Московской области. — URL: <https://uvmmo.com/dokumenty-neobhodimye-dlya-polucheniya-patenta-i-razresheniya-na-rabotu> (дата обращения: 02.04.2026).

⁵ Красинец, Е. С. О миграционной политике России в области трудовой миграции / Е.С. Красинец. Миграция и социально-экономическое развитие. 2016. Т. 1, № 3. С. 139–152. DOI 10.18334/migration.1.3.38088.

⁶ Новости. Совершенствование системы управления процессами трудовой миграции | IALM / MATM — Международный Альянс Трудовая Миграция URL: <https://ialm.ru/news/suptm/> (дата обращения: 03.04.2026).

⁷ Новости. Миграционный эксперт. Новый работодатель иностранца с патентом или другая территория действия: Работодатель в патенте иностранного гражданина — Кому нужен патент на работу и какие данные он содержит — Указывается ли работодатель в трудовом патенте или организационно-правовая форма компании —

Второй сбой связан с обменом данными между ведомствами. Государство уже движется к цифровому профилю иностранного гражданина, что закреплено в Указе Президента РФ от 09.07.2025 № 467⁸. Но сама цифровизация не устраняет разрыв между регистрацией, оплатой патента, уведомлением о найме и фактическим местом работы. Пока эти сведения существуют отдельно, контроль реагирует уже после нарушения, а не в момент его возникновения. Для работодателя это создает пространство формального соблюдения правил без полной прозрачности занятости.

Третий результат касается логики будущего регулирования. В Указе Президента РФ от 15.10.2025 № 738⁹ и в материалах об организованном наборе иностранных работников закреплен переход к модели, где работодатель отвечает за привлечение работника заранее. Это меняет саму точку контроля. Если вакансии, работодатель и работник связываются до въезда, пространство для посреднических схем сужается, а управляемость миграционного потока возрастает. Для системы это означает переход от запоздалой реакции к предварительной настройке канала трудовой миграции.

Еще один результат анализа состоит в том, что действующая система слабо учитывает отраслевую концентрацию миграционного труда. Наибольшая потребность в иностранной рабочей силе формируется не по абстрактной стране, а по конкретным секторам, где спрос стабилен и предсказуем. В строительстве и ЖКХ государство само исходит из необходимости отдельного планирования численности привлекаемых работников¹⁰.

Но действующий режим по-прежнему ориентирован главным образом на индивидуальный допуск после въезда. Из-за этого работник сначала пересекает границу, затем оформляет документы, затем ищет фактическое место занятости, а не входит в уже подготовленный канал найма. В материалах о целевом наборе и в инициативах МВД прямо просматривается иная логика — сначала заявка работодателя, затем проверка, потом въезд под конкретную работу¹¹.

Для российской системы это имеет прикладное значение. При отраслевой настройке канала миграции снижается нагрузка на контроль, потому что государство проверяет не хаотичный поток, а заранее очерченный набор трудовых позиций. Одновременно уменьшается зависимость от посредников, которые возникают там, где между работодателем и работником нет прямой институциональной связи. Именно поэтому совершенствование регулирования должно идти не через наращивание разовых ограничений, а через привязку допуска к вакансии, сектору и принимающей организации. Такой поворот делает миграционную политику не реактивной, а управляемой, потому что экономический спрос фиксируется заранее, а юридический статус работника получает опору в конкретном обязательстве работодателя¹².

Можно ли сменить место работы иностранца с патентом или совмещать работу в разных компаниях — Нужны ли изменения в патент при смене работодателя — Изменения в патент на работу или получение второго патента при смене профессии или региона работы — Консультации и помощь миграционных специалистов по всем вопросам изменений в документы иностранцев. — URL: <https://all-migration.com/journal/migratsionnye-dokumenty-tonkosti-i-nyuansy/kak-pomenyat-rabotodatelaya-inostrantsu-s-patentom/> (дата обращения: 03.04.2026).

⁸ Указ Президента Российской Федерации от 9 июля 2025 г. N 467 «О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина» | Горячие документы. Федеральные: ГАРАНТ.РУ. — URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1829727/> (дата обращения: 04.04.2026).

⁹ Российская Федерация. Законы. Указ Президента Российской Федерации от 15.10.2025 г. № 738 О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026 – 2030 годы. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52490> (дата обращения: 04.04.2026).

¹⁰ Число работающих на российских стройках мигрантов сократилось до 500 000 человек | Forbes.ru. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/537197-cislo-rabotausih-na-rossijskih-strojках-migrantov-sokratilos-do-500-000-человек> (дата обращения: 04.04.2026).

¹¹ РБК. МВД предложило начать организованный набор иностранных специалистов — РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/society/30/12/2025/6953e9ce9a794768ca5f5d2f> (дата обращения: 05.04.2026).

¹² Организованный набор иностранных работников: какие изменения предлагает законопроект № 1091179-8. — URL: <https://all-migration.com/journal/migratsionnye-novosti-izmeneniya-v-zakonodatelstve-i-ne-tolko-organizovanny-nabor-inostrannykh-rabotnikov-kakie-izmeneniya-predlagaet-zakonoproekt-1091179-8/> (дата обращения: 05.04.2026).

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что слабость российской модели связана не с недостатком запретов, а с несовпадением экономической и правовой логики. Экономике нужен предсказуемый канал найма, а система до сих пор строится вокруг контроля уже прибывшего работника. В этом и состоит главный разрыв. Пока государство проверяет мигранта после въезда, рынок успевает перераспределить его в другой регион, к иному работодателю или в неформальный сегмент.

Отсюда понятен интерес к организованному набору иностранных работников и к Концепции государственной миграционной политики на 2026–2030 годы. Но сам поворот к целевому привлечению работников не даст результата, если его свести только к новому перечню обязанностей для бизнеса. Работодатель возьмет на себя ответственность лишь тогда, когда процедура будет быстрее действующего патентного маршрута и дешевле неформального посредничества.

Есть и другой риск. При чрезмерном ужесточении допуска система может сократить не теневой сектор, а легальный канал трудовой миграции. Это неудобный для политики результат. В таком случае дефицит кадров останется, а контроль получит меньше прозрачных данных. Поэтому обсуждение совершенствования должно идти вокруг трех связок — вакансии и въезд, работодатель и ответственность, данные и межведомственная сверка. Без цифрового профиля иностранного гражданина и базового 115-ФЗ эта перестройка не заработает¹³.

Практический спор сегодня идет не о самом факте привлечения мигрантов, а о конфигурации канала их допуска на рынок труда. Действующая система допускает вход работника в страну раньше, чем возникает проверенная связка между вакансией, работодателем и регионом занятости, тогда как новые инициативы МВД и правительства ориентированы на обратную последовательность. Для экономики второй вариант выглядит рациональнее, потому что он сокращает число лишних перемещений, уменьшает роль посредника и делает спрос измеримым еще до въезда¹⁴.

Но здесь есть предел. Нельзя переносить на работодателя весь массив миграционных рисков без упрощения процедур и без единого цифрового контура учета. Иначе крупный бизнес адаптируется, а малый и средний сегмент снова уйдет в серые схемы найма. Это странно, но именно избыточная сложность регулирования нередко толкает участников рынка к обходным решениям, а не к соблюдению правил.

Поэтому обсуждение путей совершенствования должно идти не вокруг новых запретов, а вокруг перенастройки механизма. Нужна связка из трех элементов — вакансии, работодателя и цифровой проверки статуса работника до въезда. Тогда государство получает управляемый поток, работодатель — понятный режим найма, а сам работник — легальный маршрут без провала между разрешительным документом и фактической занятостью. Именно такая логика просматривается в Концепции государственной миграционной политики на 2026–2030 годы. И она уже задает направление для перехода от постфактум контроля к предварительной настройке канала привлечения труда.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что российская система регулирования трудовой миграции достигла предела своей нынешней конструкции. Она позволяет допускать иностранную рабочую силу на рынок, но не обеспечивает устойчивой связи между правовым статусом работника, конкретной вакансией и ответственностью принимающего работодателя. На этом фоне контроль все чаще носит запаздывающий характер, а не предупреждает нарушение заранее.

Для экономики такой режим связан с дополнительными издержками. В 2024 году потребность организаций в работниках достигла 2,2 млн. человек, а в страну прибыло около 6,3 млн. иностран-

¹³ Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 25.07.2002 г. № 115-ФЗ о правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации. — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/18669> (дата обращения: 05.04.2026).

¹⁴ Ведомости. Правительство готовит пилот по целевому набору мигрантов с 2027 года — Ведомости. — URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/11/28/1158899-pravitelstvo-gotovit> (дата обращения: 05.04.2026).

ных граждан, из которых примерно половина приехала с трудовой целью, что отражено в данных Росстата и МВД. Это означает, что проблема лежит не в отсутствии спроса на внешний труд, а в слабой настройке канала его легального привлечения. Пока въезд, оформление документов, уведомление о найме и фактическое место работы не собраны в одну управляемую цепочку, государство будет видеть последствия, а не процесс¹⁵.

Выход связан с переходом к модели предварительного регулирования. Эту логику уже отражают Указ Президента РФ от 15.10.2025 № 738 и федеральные законы об организованном наборе иностранных работников. Нужна привязка въезда к вакансии, цифровая сверка данных между ведомствами и персональная ответственность работодателя за весь цикл привлечения работника. Без этого миграционная политика останется реакцией на уже возникший сбой, а не инструментом управления рынком труда. Именно такую связку предполагают и меры по созданию цифрового профиля иностранного гражданина.

Список литературы

1. Бурда, М. А. Государственная миграционная политика Российской Федерации: этапы формирования и направления совершенствования / М.А. Бурда. — Москва: АНО «Академический альянс», 2024. 132 с. ISBN 978-5-6049732-3-3. EDN XOVHYV.
2. Воронина, О. В. Актуальные проблемы совершенствования миграционной политики в Российской Федерации / О.В. Воронина. Журнал правовых и экономических исследований. 2026. № 1. С. 84–90. DOI 10.26163/GIEF.2026.26.34.010. EDN SCGDAX.
3. Красинец, Е. С. О миграционной политике России в области трудовой миграции / Е.С. Красинец. Миграция и социально-экономическое развитие. 2016. Т. 1, № 3. С. 139–152. DOI 10.18334/migration.1.3.38088.
4. Кухаренко А.А. Трансформация миграционной политики Российской Федерации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 30–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-30-34>.
5. Литяйкина, А. И. Влияние миграционных процессов на развитие экономики страны / А.И. Литяйкина, К.А. Репникова. Contentus. 2022. № 7(120). С. 39–47. DOI 10.24411/2658-6932-2022-7-39-47. EDN MSPMFS.
6. Серeda, Е. В. Отдельные правовые аспекты совершенствования государственной политики в сфере трудовой миграции / Е.В. Серeda, И.С. Искевич, С. А. Иванов. Миграционное право. 2021. № 4. С. 10–14. DOI 10.18572/2071-1182-2021-4-10-14. EDN WNRMBY.
7. Хижняк, В. С. Трудовая миграция и человеческий капитал в условиях глобализации: проблемы конституционно-правовой политики / В.С. Хижняк. Государство и право. 2022. № 9. С. 57–65. DOI 10.31857/S102694520022200-1. EDN VETNGR.
8. Шак, М. П. Особенности применения труда иностранных граждан в Российской Федерации / М.П. Шак. Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 10. С. 229–232. DOI 10.34755/IROK.2025.73.82.004. EDN ORTDYP.

References

1. Burda, M. A. State migration policy of the Russian Federation: stages of formation and directions for improvement / M.A. Burda. — Moscow: ANO «Academic Alliance», 2024. 132 p. ISBN 978-5-6049732-3-3. EDN XOVHYV.
2. Voronina, O. V. Actual problems of improving migration policy in the Russian Federation / O.V. Voronin. Journal of Legal and Economic Research. 2026. № 1. S. 84–90. DOI 10.26163/GIEF.2026.26.34.010. EDN SCGDAX.
3. Krasinets, E. S. On the migration policy of Russia in the field of labor migration / E.S. Krasinets. Migration and socio-economic development. 2016. T. 1, No. 3. S. 139–152. DOI 10.18334/migration.1.3.38088.
4. Kukharenko A.A. Transformation of the migration policy of the Russian Federation. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 30–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-30-34>.
5. Lityaykina, A. I. The influence of migration processes on the development of the country's economy / A.I. Lityaykina, K. A. Repnikov. Contentus. 2022. № 7(120). S. 39–47. DOI 10.24411/2658-6932-2022-7-39-47. EDN MSPMFS.

¹⁵ Если быть точным. 2,2 млн. работников не хватало российским компаниям в 2024 году. — URL: <https://techno.st/materials/ne-xvatalo-rossiiskim-kompaniiam-v-2024-godu> (дата обращения: 05.04.2026).

6. Sereda, E. V. Certain legal aspects of improving state policy in the field of labor migration / E.V. Sereda, I.S. Iskevich, S.A. Ivanov. Migration law. 2021. № 4. S. 10–14. DOI 10.18572/2071-1182-2021-4-10-14. EDN WNRMBY.
7. Khizhnyak, V. S. Labor migration and human capital in the context of globalization: problems of constitutional and legal policy / V.S. Khizhnyak. State and law. 2022. № 9. S. 57–65. DOI 10.31857/S102694520022200-1. EDN VETNGR.
8. Shak, M.P. Features of the use of labor of foreign citizens in the Russian Federation / M.P. Shak. Current issues of the modern economy. 2025. № 10. S. 229–232. DOI 10.34755/IROK.2025.73.82.004. EDN ORTDYP.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Научная статья / Original article
УДК 658.562

Анализ влияния оценки зрелости системы менеджмента качества на экономическую эффективность промышленного предприятия

А. В. Голдин

*аспирант
факультет менеджмента,
Университет Синергия,
Москва, Россия
goldin.alex@mail.ru*

Научный руководитель:

В. И. Хабаров

*доктор экономических наук, профессор
Университет Синергия,
Москва, Россия
vhabarov@synergy.ru*

Аннотация: Данная статья является практическим продолжением цикла исследований, посвященных проблеме номинального функционирования систем менеджмента качества на российских промышленных предприятиях. Целью работы является практическая апробация ранее разработанного методического подхода «АМОЗ–СМК» на базе двух предприятий железнодорожного машиностроения. В статье представлены результаты квалитетрической оценки уровня зрелости систем, выявлены ключевые управленческие факторы, препятствующие преобразованию технического потенциала организаций в результативность. На основе анализа первичных данных доказано наличие существенного разрыва в уровнях организационного развития предприятий при идентичном статусе сертификации.

Ключевые слова: система менеджмента качества, СМК, АМОЗ–СМК, зрелость процессов, номинальное управление, железнодорожное машиностроение, результативность СМК.

Для цитирования: Голдин А.В. Анализ влияния оценки зрелости системы менеджмента качества на экономическую эффективность промышленного предприятия. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 37–43. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-37-43>.

Analysis of the impact of assessment of the maturity of the quality management system on the economic efficiency of an industrial enterprise

A. V. Goldin

*Postgraduate Student
Faculty of management,
Synergy University,
Moscow, Russia
goldin.alex@mail.ru*

Scientific advisor:

V. I. Khabarov

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.
Synergy University,
Moscow, Russia
vhabarov@synergy.ru*

© Голдин А.В., 2026
© Goldin A.V., 2026

Abstract: This article is an empirical continuation of the author's research cycle devoted to the problem of the nominal functioning of quality management systems at Russian industrial enterprises. The purpose of the study is the practical approbation of the previously developed methodological approach «AMOZ–SMK» based on two railway engineering enterprises. The article presents the results of a qualimetric assessment of the systems' maturity level and identifies key managerial determinants that hinder the conversion of the organizations' technical potential into actual effectiveness. Based on the analysis of primary data, the study proves the existence of a significant gap in the levels of organizational development of enterprises despite their identical certification status.

Keywords: quality management system, QMS, AMOZ–SMK, process maturity, nominal management, railway engineering, QMS effectiveness.

For citation: Goldin A.V. Analysis of the impact of assessment of the maturity of the quality management system on the economic efficiency of an industrial enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 37–43. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-37-43>.

В современных условиях функционирования российского машиностроения наличие сертификата соответствия стандартам ISO 9001 или ISO/TS 22163 (IRIS)¹ перестало быть уникальным конкурентным преимуществом, превратившись в обязательное условие для входа на рынок. Однако, как показывает практика, формальное наличие сертификата не гарантирует отсутствие критических дефектов продукции и стабильность финансовых показателей.²

Ранее был обоснован феномен номинального внедрения СМК, при котором предприятия создают излишнюю административную нагрузку для успешного прохождения внешних аудитов, сохраняя при этом реактивную модель управления качеством. Для решения задачи дифференциации формальных и результативных систем был разработан методический подход «AMOЗ–СМК»³, основанный на оценке 20 индикаторов по 5 макропараметрам. В данной статье представлены результаты применения данного инструментария для анализа деятельности двух сопоставимых объектов исследования — Предприятия «А» и Предприятия «Б».

Для проведения сравнительного анализа были выбраны предприятия, работающие в одном сегменте рынка железнодорожных комплектующих, обладающие схожим штатом и мощностями. Однако, несмотря на внешнюю схожесть, предварительный анализ выявил различия в их организационной культуре.

Оценка проводилась путем анализа объективных свидетельств (протоколов 8D, положений, приказов, матриц FMEA, журналов УЗК, выгрузок из систем 1С: ERP и Bitrix24). Сводные результаты квалиметрической оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1

Расчёт интегральных показателей зрелости СМК объектов исследования⁴

Макропараметры оценки (шкала 0–20 баллов)	Предприятие «А»	Предприятие «Б»
1. Лидерство и целеполагание	8	18
2. Управление процессами	11	14
3. Управление ресурсами	13	12

¹ ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. ГОСТ Р ИСО/ТС 22163–2023 (IRIS). Железнодорожное применение. Система менеджмента качества.

² Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599. Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327–330.

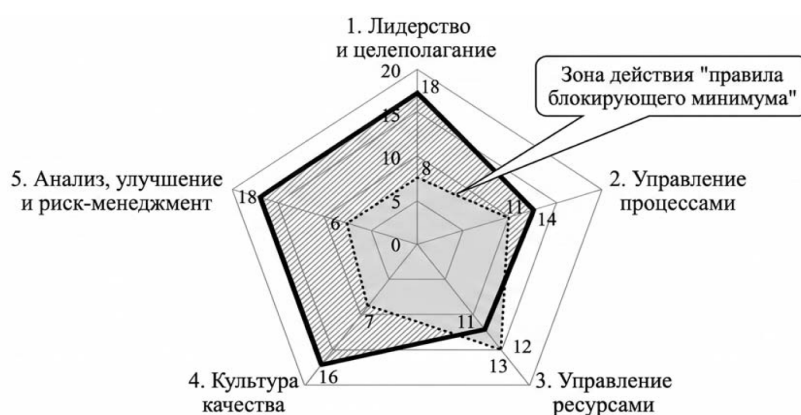
³ Голдин А.В. Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества для дифференциации номинальных и результативных моделей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.

⁴ Составлено автором на основе матриц оценки предприятий по методологии, разработанной автором.

Продолжение таблицы 1

Макропараметры оценки (шкала 0–20 баллов)	Предприятие «А»	Предприятие «Б»
4. Культура качества	7	16
5. Анализ, улучшение и риск-менеджмент	6	18
Интегральный балл (I_z)	45	78
Уровень зрелости	Уровень 2 (Реактивный)	Уровень 4 (Результативный)

Для наглядной визуализации выявленных различий построен сравнительный профиль зрелости систем менеджмента объектов исследования, представленный на лепестковой диаграмме (рис. 1).



Предприятие «А» (Реактивный уровень)
 Общий балл — 45. Характеризуется провалами в лидерстве и риск-менеджменте при высоком ресурсном обеспечении.

Предприятие «Б» (Результативный уровень)
 Общий балл — 78. Демонстрирует высокие показатели культуры качества и проактивного анализа рисков.

Критические точки профиля

- Провалы Предприятия «А» по осям 1, 4 и 5 нивелируют его техническое превосходство
- Предприятие «А» лидирует только в «Управлении ресурсами», но отстает в их эффективном применении

Рис. 1. Профиль зрелости СМК объектов исследования ⁵

Анализ полученных данных позволяет выявить противоречие между ресурсом и результатом. Предприятие «А», обладая более высоким баллом по ресурсному обеспечению (13 баллов — за счет нового парка оборудования и квалифицированных кадров в г. Павловский Посад), демонстрирует низкие показатели по лидерству и анализу рисков. Дефицит вовлеченности руководства (1 балл за индикатор 1.2) и дисциплинарная система стимулирования (штрафы до 25% от премии) блокируют технические возможности современных станков.⁶ В системе доминирует реактивный подход: УЗК-контроль внедряется только после серьезных инцидентов, а технологические ошибки скрываются персоналом из-за страха наказания.

В отличие от этого, Предприятие «Б», функционируя в условиях старого станочного парка и кадрового дефицита в г. Дрезна, достигает уровня зрелости 78 баллов. Результативность обеспечивается за счет проактивных инструментов: 100% ультразвуковой контроль (УЗК) на входном контроле сварных соединений; применение FMEA (Failure Mode and Effects Analysis — систематический

⁵ Разработано автором

⁶ Сигитова М.А. Стили лидерства в различных системах управления качеством. Вестник ТОГУ. 2023. № 3 (70). С. 111–120.

метод выявления и предотвращения потенциальных дефектов в продуктах и процессах) и протоколов первого изделия FAI (First Article Inspection — инспекция первого изделия — процесс проверки качества в производстве, подтверждающий, что подтверждающий, что начальный образец продукции полностью соответствует проектной документации; а также системы финансового стимулирования за внедрённые улучшения, которая составляет 10–20% от сэкономленных средств за отчётный период.

Цель СМК — не ограничиться обеспечением соответствия продукции заданным техническим стандартам, но также добиться оптимизации общих расходов на качество. С точки зрения современного инжиниринга результативная СМК выступает инструментом минимизации скрытых издержек, связанных с браком ⁷, в то время как номинальная СМК эти издержки увеличивает.

Для подтверждения данного тезиса и экономической валидации результатов квалитметрической оценки по шкале АМОЗ-СМК был проведен сравнительный анализ финансовой отчетности и юридической активности исследуемых предприятий (табл. 2).

Таблица 2

Показатели финансово-экономической эффективности и репутационных рисков ⁸

Показатель	Предприятие «А» (Номинальная/реактивная СМК, 45 баллов)	Предприятие «Б» (Результативная СМК, 78 баллов)
Выручка за отчетный период, млн руб.	1820,0	2440,0
Чистая прибыль, млн руб.	56,8	265,6
Рентабельность по чистой прибыли	3,12 %	10,88 %
Общее количество арбитражных дел	47 дел	6 дел
Сумма исковых требований, млн руб.	9,9	0,095
Роль в арбитражных исках	Ответчик (неисполнение обязательств)	Истец (страховые споры)

Анализ финансовой эффективности выявляет управленческое противоречие Предприятия «А». Обладая оборотом в 1,82 млрд. руб., что свидетельствует о высоком рыночном спросе, компания аккумулирует лишь 56,8 млн. руб. чистой прибыли. Показатель рентабельности на уровне 3,12% доказывает наличие высокой доли внутреннего CoPQ. Значительная часть валовой прибыли поглощается во внутренних процессах производства на переработку брака, в частности, несогласованную заварку литейных дефектов стали, оплату сверхурочных работ и простой оборудования. Инвестиции в новые станки на данном предприятии не окупаются из-за низкого уровня культуры качества.

Финансовая модель Предприятия «Б» демонстрирует диаметрально противоположную эффективность. Рентабельность почти 10,9%, что в три раза выше, чем у Предприятия «А», является прямым следствием результативности СМК. Инвестиции в предупреждение брака — внедрение 100% ультразвукового и магнитопорошкового входного контроля заготовок и сварных полуфабрикатов — отсекают дефекты до того, как они поступят на механическую обработку. Таким образом, СМК выступает в роли механизма смягчения потерь, эффективно конвертирующего выручку в чистую операционную прибыль (рис. 2).

⁷ Кампанелла Дж. Экономика качества. Базовые принципы и их применение. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

⁸ Составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности предприятий.

Разрыв в рентабельности более чем в 3 раза

Предприятие «Б» (результативная СМК) достигает рентабельности 10,88% против 3,12% у Предприятия «А».

Конвертация выручки в прибыль

При сопоставимых мощностях, результативная модель эффективнее превращает оборот в чистую операционную прибыль.



Скрытые издержки (CoPQ)

Низкая прибыль Предприятия «А» обусловлена затратами на переработку брака и судебными исками.

Превентивный подход как фактор роста

Инвестиции в предупреждение брака на Предприятии «Б» минимизируют внешние и внутренние потери.

Рис. 2. Конвертация выручки в чистую прибыль на объектах исследования⁹

Экономические потери от низкого уровня организационной зрелости не ограничиваются внутривыпускными издержками. Более серьезным фактором выступают внешние потери, выраженные в штрафах за срыв сроков поставки и рекламациях. Объективным индикатором внешнего CoPQ является статистика арбитражных судов с контрагентами.

Как видно из представленных данных, Предприятие «А» обладает высоким индексом репутационного риска. Завод-изготовитель имеет 47 арбитражных дел с суммой исков 9,9 млн. руб., где выступает преимущественно в качестве ответчика за неисполнение обязательств. Это закономерное следствие номинального управления. Отсутствие превентивных мер приводит к поставке несоответствующей продукции, блокировке приемки партий со стороны заказчика и выставлению неустоек.

Предприятие «Б» демонстрирует преимущество в юридической устойчивости, так как сумма исков составляет всего 95 тыс. руб., в роли истца по непроизводственным спорам. Применение методологии анализа первопричин «8D» позволяет предприятию оперативно устранять инциденты во внесудебном порядке и гарантировать заказчикам бесперебойность поставок¹⁰.

Таким образом, доказано, что формальное наличие идентичных сертификатов ISO 9001 у двух машиностроительных предприятий скрывает экономический разрыв. Реактивная модель управления качеством генерирует критические внутренние и внешние финансовые потери, ставя под угрозу рыночную устойчивость организации.

В теории отраслевых рынков конкурентоспособность B2B-предприятия в сегменте машиностроения определяется не только текущим объемом выручки, но и способностью удерживать долю рынка, а также наращивать капитализацию бизнеса. Для подтверждения наличия корреляционной связи между интегральным баллом зрелости СМК и рыночными позициями был проведен анализ динамики стоимости бизнеса исследуемых объектов.

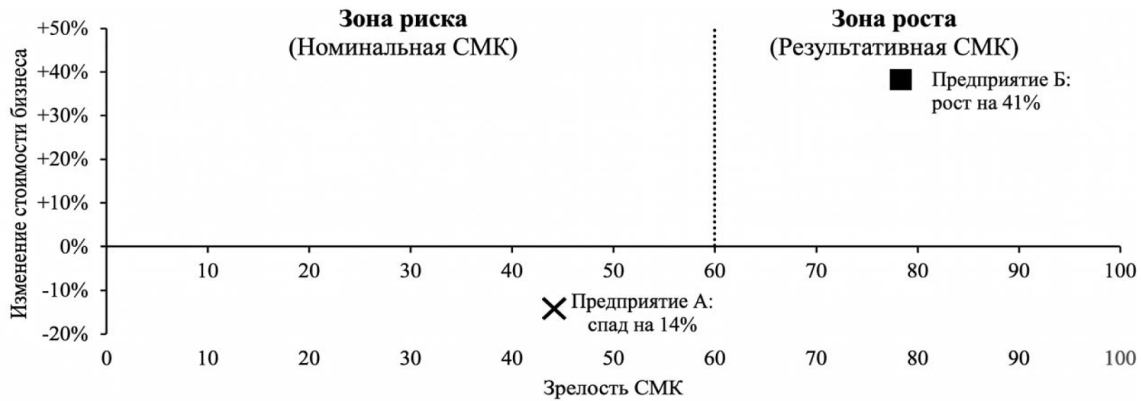
В условиях высококонцентрированного рынка железнодорожного машиностроения, где также присутствуют крупные холдинги-заказчики, надежность поставщика становится критическим фактором выбора. Наличие формального сертификата ISO 22163 рассматривается заказчиками

⁹ Разработано автором.

¹⁰ Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Практическое руководство по статистическому управлению процессами. – М.: Альпина Паблшер, 2023.

лишь как базовое условие допуска к тендерным процедурам, однако удержание долгосрочных контрактов возможно только при подтвержденной результативности процессов.

Анализ динамики стоимости бизнеса объектов исследования выявил прямую зависимость от уровня организационной зрелости, что наглядно визуализировано на матрице позиционирования (рис. 3).



Координаты оценки: Ось X отображает зрелость СМК (0–100), ось Y — изменение стоимости бизнеса (-20% до +50%).

Порог результативности: 60 баллов — Вертикальная граница разделяет зоны высокого риска и устойчивого роста. Слева от границы — падение капитализации; справа — рост стоимости за счет доверия заказчиков.

Сравнение объектов исследования

Предприятие «А» (реактивная модель): при зрелости 45 баллов стоимость бизнеса снизилась из-за репутационных рисков

Предприятие «Б» (результативная модель): при зрелости 78 баллов стоимость бизнеса выросла благодаря надежности поставок

Рис. 3. Влияние уровня зрелости СМК на динамику стоимости бизнеса ¹¹

Предприятие «А» (45 баллов — реактивно-номинальная СМК) демонстрирует отрицательную динамику. Рыночная стоимость бизнеса снизилась на 14% до 565 млн. руб.). Высокий уровень арбитражных дел и отсутствие превентивного риск-менеджмента ведут к утрате доверия стратегических партнеров. Предприятие теряет наиболее прибыльные долгосрочные контракты, вынужденно переходя к конкуренции по цене в сегменте разовых заказов. Капитальные инвестиции в современный станочный парк в данном случае не конвертируются в рост капитализации.

Предприятие «Б» (78 баллов — результативная СМК), демонстрирует рост стоимости бизнеса на 41% до 914 млн. руб.). Несмотря на инфраструктурные ограничения (устаревший парк оборудования и логистические сложности), проактивная модель СМК гарантирует заказчикам бесперебойность поставок бездефектных изделий. В условиях, когда штраф за отказ детали на сети железных дорог многократно превышает ее стоимость, вагоностроительные заводы отдают приоритет надежным поставщикам, обеспечивая Предприятию «Б» устойчивую рыночную долю и стабильный рост капитализации.

Практическое подтверждение авторского методического подхода «АМОЗ-СМК» на базе предприятий железнодорожного машиностроения позволяет сделать ряд научно-практических выводов:

1. Потеря эффективности номинальной сертификации. В современных экономических реалиях наличие сертификата ISO 9001 или ISO 22163 без фактической результативности процессов не обеспечивает предприятию конкурентных преимуществ и не защищает от финансовых потерь ¹².

2. Предложенный квалиметрический инструментарий обладает высокой аналитической способностью. Он позволил объективно определить управленческий разрыв между двумя формаль-

¹¹ Разработано автором.

¹² Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. — М.: Новости, 2000.

но идентичными предприятиями, классифицировав их как «реактивную СМК» и «результативную СМК».

3. Доказана прямая математическая корреляция между баллами зрелости СМК и экономической эффективностью бизнеса. Разрыв в 33 балла по шкале АМОЗ-СМК обеспечил результативному предприятию в три раза выше рентабельности по чистой прибыли и снижение издержек на арбитражные суды.

4. Практически подтверждено, что капитальные инвестиции в обновление производственных фондов не окупаются при наличии токсичной культуры качества и номинального лидерства. Одновременно с этим вовлеченное руководство и развитая система непрерывных улучшений способны компенсировать дефицит кадров и инфраструктурные ограничения.

Таким образом, результативная система менеджмента качества является не излишней административной нагрузкой, а ключевым фактором конкурентоспособности, защищающим операционную прибыль предприятия от скрытых издержек. Целью дальнейших исследований является создание универсальной модели управления и плана действий, которые позволят предприятиям гарантированно перейти от формального статуса СМК к результативному.

Список литературы

1. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Практическое руководство по статистическому управлению процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2023.
2. Голдин А.В. Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества для дифференциации номинальных и результативных моделей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.
3. Кампанелла Дж. Экономика качества. Базовые принципы и их применение. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.
4. Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599.
5. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. кадров (НФПК). – Москва: Тип. «Новости», 2000.
6. Сигитова М.А. Стили лидерства в различных системах управления качеством. Вестник ТОГУ. 2023. № 3 (70). С. 111–120.
7. Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327–330.

References

1. Adler Yu.P., Shper V.L. A practical guide to statistical process control. Moscow: Alpina Publisher, 2023.
2. Goldin A.V. Development of a methodological approach to QMS maturity assessment for differentiating between nominal and effective models. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.
3. Campanella J. Economics of quality. Basic principles and their application. Moscow: RIA «Standards and Quality», 2005.
4. Kolesnichenko-Yanushev S.L., Klyucharev A.A., Emelyanov A.D. The effectiveness of the quality management system as a condition for ensuring the competitiveness of an enterprise. Vestnik Akademii Znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2024, no. 4 (64), pp. 594–599.
5. Lapidus V.A. Total Quality Management (TQM) in Russian companies. – Moscow: Novosti, 2000.
6. Sigitova M. A. Leadership styles in various quality management systems. Vestnik TOGU, 2023, no. 3 (70), pp. 111–120.
7. Chelenko A.V., Kovaleva O.A. Key problems in the implementation of a quality management system at domestic machine-building enterprises. Izvestiya Tula State University. Technical Sciences, 2024, no. 1, pp. 327–330.

Статья поступила в редакцию 30.03.2026; одобрена после рецензирования 04.05.2026; принята к публикации 08.05.2026.

The article was submitted 30.03.2026; approved after reviewing 04.05.2026; accepted for publication 08.05.2026.



Обзорная статья / Review article
УДК 658.8

Конкурентные стратегии малых предприятий HVAC-отрасли в условиях ценового давления и роста числа игроков

Н. Гребенцов

Президент
Nikovit Inc.,
Стейтсвилл, США
info@ezcoolnc.com

Аннотация: Предметом исследования выступают конкурентные стратегии малых предприятий отрасли HVAC (отопление, вентиляция, кондиционирование) в условиях усиливающегося ценового давления, роста числа подрядчиков и усложнения клиентских ожиданий. Клиент оценивает скорость ответа, качество первичной консультации, понятность сметы, порядок сопровождения после выполненной работы и готовность исполнителя удерживать связь после первой сделки. Цель статьи — разработать аналитическую модель выбора конкурентной стратегии для малых HVAC-предприятий. Для решения этой задачи использованы сравнительный анализ научной литературы, логико-структурное моделирование, синтез подходов к сервисной дифференциации, управлению затратами и цифровой обработке клиентской обратной связи.

Источниковую базу образуют десять русскоязычных и англоязычных работ 2023–2026 гг. В аналитической части разведены стратегические альтернативы для малых сервисных компаний, обоснована связка ценностного ценообразования с сервисной специализацией, предложена последовательность внедрения ИИ-инструмента для выявления уязвимых зон клиентского пути. Практическая направленность работы связана с настройкой продаж, сервисных процедур и управленческого контроля.

Ключевые слова: HVAC-отрасль, малые предприятия, конкурентная стратегия, ценовое давление, клиентский опыт, сервисная дифференциация, цифровая сервитизация, искусственный интеллект, управление затратами, ценностное ценообразование.

Для цитирования: Гребенцов Н. Факторы, влияющие на развитие малого предпринимательства в России: результаты многолетнего мониторинга (2009–2024 гг.). Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 44–54. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-44-54>.

Competitive strategies for small HVAC companies in the face of pricing pressure and player growth

N. Grebentsov

President
Nikovit Inc.,
Statesville, USA
info@ezcoolnc.com

Abstract: This study examines the competitive strategies of small HVAC (Heating, Ventilation, and Air Conditioning) companies in the face of increasing pricing pressure, a growing number of contractors, and increasingly complex customer expectations. Small service companies increasingly compete on more than just installation and maintenance costs: customers also evaluate response speed, the quality of the initial consultation, the clarity of the estimate, the follow-up process after the job is completed, and the contractor's willingness to maintain contact after the initial transaction. The purpose of this article is to develop an analytical model for selecting a competitive strategy for small HVAC companies. This research utilizes a comparative analysis of scientific literature, logical-structural modeling, and a synthesis of approaches to service differentiation, cost management, and digital processing of customer feedback. Ten Russian- and English-language publications published between 2023 and 2026 serve as the source material. The analytical section explores strategic alternatives for small service companies, substantiates the link between value-based pricing and service specialization, and proposes a sequence for implementing an AI tool to identify vulnerabilities in the customer journey. The practical focus of the work is related to setting up sales, service procedures and management control.

© Гребенцов Н., 2026
© Grebentsov N., 2026

Keywords: HVAC industry, small businesses, competitive strategy, pricing pressure, customer experience, service differentiation, digital servitization, artificial intelligence, cost management, value-based pricing.

For citation: Grebentsov N. Competitive strategies for small HVAC companies in the face of pricing pressure and player growth. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2026. Т. 25. № 2. С. 44–54. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-44-54>.

Введение

Малые предприятия HVAC-отрасли работают в зоне, где конкуренция редко ограничивается техническими характеристиками оборудования. Клиент сопоставляет цену, срок выезда, понятность консультации, качество монтажа, гарантийную поддержку, репутацию исполнителя и дальнейшее сопровождение. При росте числа подрядчиков такая структура выбора усиливает давление на маржу: снижение цены даёт быстрый приток заявок, но ослабляет ресурс для обучения сотрудников, контроля качества, закупки инструмента и развития сервиса. Поэтому для малой компании опасна стратегия простого ценового следования за конкурентами. Она создаёт видимость рыночной гибкости, но постепенно лишает бизнес управляемости.

HVAC-сфера имеет выраженную сервисно-техническую природу. В ней клиент покупает решение бытовой, коммерческой или производственной проблемы: стабильную температуру, вентиляцию, комфорт, безопасность, снижение энергозатрат, устранение аварии. Отсюда возникает особая логика конкуренции. Малое предприятие получает шанс противостоять крупным игрокам через узкую специализацию, персональный контакт, точную диагностику потребностей и быстрое устранение дефектов клиентского пути. Такая стратегия требует постоянного сбора данных о жалобах, отказах, повторных обращениях, спорных сметах и причинах потери клиентов.

Цель статьи — разработать аналитическую модель конкурентной стратегии малых HVAC-предприятий, ориентированную на снижение ценовой уязвимости за счёт сервисной дифференциации, управляемой ценовой политики и цифровой обработки обратной связи.

Для достижения цели поставлены три задачи. Первая задача состоит в выявлении ограничений ценовой конкуренции для малых HVAC-предприятий. Вторая задача направлена на обоснование сервисной дифференциации как способа защиты маржи и удержания клиента. Третья задача связана с построением управленческого контура, где клиентские данные и ИИ-аналитика помогают выявлять уязвимые точки компании и переводить их в решения по продажам, сервису и затратам.

Научный вклад статьи связан с разработкой стратегической модели выбора конкурентного поведения малого HVAC-предприятия, построенной на согласовании четырёх контуров: ценового, сервисного, аналитического и управленческого. В предложенной модели ценовая политика рассматривается в связке со стандартами сервиса, систематизацией клиентской обратной связи и переводом повторяющихся проблем в конкретные решения по продажам, регламентам, обучению персонала и контролю затрат.

Гипотеза исследования — малое HVAC-предприятие снижает зависимость от ценового демпинга, если строит конкурентную стратегию вокруг ценности сервисного решения, фиксирует реальные причины клиентского недовольства и применяет цифровой инструмент для регулярного анализа обратной связи.

Материалы и методы

Материал исследования составили десять источников 2023–2026 гг., отобранных по тематической близости к конкурентоспособности малых предприятий, цифровой трансформации, сервисной логике HVAC-рынка, ценовым стратегиям, качеству обслуживания и применению ИИ в работе с клиентскими данными. Российский блок раскрывает особенности малого бизнеса, цифровую трансформацию, переход от клиентоориентированности к клиентской центрированности, цифровую сервитизацию и применение ИИ как фактора конкурентоспособности¹. Англоязычный блок связывает HVAC-рынок с сервисными инновациями, международной конкуренцией,

¹ Вылгина Ю.В., Орлов А.Ю., Карякин А.М., Балаханова Д.К., Козлов В.А. Необходимость цифровой трансформации предприятий малого бизнеса как способ повышения эффективности процессов цифровизации. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2023. № 6. С. 55–66. DOI: 10.47576/2411-9520_2023_6_55. Гилева Т.А. Стратегия цифровой сервитизации: подходы к разработке и реализации.

качеством обслуживания, ИИ-ассимиляцией и ценовыми стратегиями малых и средних предприятий².

В исследовании использованы четыре взаимосвязанных приёма анализа. Сравнительный анализ дал возможность сопоставить подходы к ценовой конкуренции, сервисной дифференциации и цифровизации малого бизнеса. Логико-структурное моделирование легло в основу авторской схемы выбора конкурентной стратегии и последующего управленческого контура. Содержательный синтез свёл в единую аналитическую рамку выводы о клиентоцентричности, сервисных инновациях, ценообразовании и ИИ-обработке обратной связи. Прикладная интерпретация перевела положения литературы в практические решения для малого HVAC-предприятия: пакетирование услуг, классификацию причин отказа, систему метрик и поэтапное внедрение цифрового инструмента.

Результаты

Для малого HVAC-предприятия ценовое давление начинается на уровне восприятия услуги клиентом. Если клиент не видит различий между исполнителями, цена становится самым простым критерием выбора. В исследованиях малого и среднего бизнеса подчёркиваются ресурсные ограничения таких предприятий: ограниченные финансы, низкая формализация управления, зависимость от владельца, слабая инвестиционная база и нехватка специализированных подразделений³. В HVAC-сегменте эти ограничения проявляются особенно резко, поскольку качество результата зависит от диагностики, подбора оборудования, точности монтажа, соблюдения сроков и дальнейшего обслуживания.

Ценовая конкуренция в таких условиях даёт краткосрочный выигрыш только при наличии внутреннего резерва затрат. Если компания снижает цену без пересмотра закупок, графика выездов, складских остатков, маршрутизации, конверсии заявок и гарантийных потерь, снижение цены переносит давление внутрь бизнеса. Исследование ценовых стратегий малых и средних предприятий показывает, что результативность ценообразования зависит от рыночной ориентации, учёта ценности для клиента и связи цены с возможностями компании⁴. Для HVAC-предприятия это означает отказ от единой скидочной логики для всех заказов. Монтаж сложной системы, аварийный выезд, регулярное обслуживание и проектирование вентиляции требуют разных ценовых правил.

Стратегические решения и риск-менеджмент. 2025. Т. 16, № 3. С. 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компаний: от клиентоориентированности к клиентоцентричности. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 2. С. 72–85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85. Стряпихин А.А. Избранные аспекты конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса. Индустриальная экономика. 2024. № 2. С. 193–201. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.2.2.027. Хацкелевич А.Н., Рудаков С.А., Егоров Г.А. Применение технологий искусственного интеллекта как один из факторов конкурентоспособности бизнеса в четвертой промышленной революции. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 1. С. 184–199. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.14.

² Bağcı R.B., Poyraz M.Z., Gölgeci İ. Harnessing customer demands for service innovation in business-to-business sales: Evidence from the Turkish HVAC industry. *Technovation*. 2026. Vol. 149. Art. 103351. DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103351. Divrik B., Karakaya T., Yaşar O. The internationalization of the Turkish HVAC industry in Germany: Drivers, challenges, and success factors. *Buildings*. 2025. Vol. 15, № 18. Art. 3392. DOI: 10.3390/buildings15183392. Hariguna T., Ruangkanjanases A. Assessing the impact of artificial intelligence on customer performance: A quantitative study using partial least squares methodology. *Data Science and Management*. 2024. Vol. 7, № 3. С. 155–163. DOI: 10.1016/j.dsm.2024.01.001. Linkevič M., Meidutė-Kavaliauskienė I. Assessment of service quality of wholesale construction and finishing materials sales companies: Case of Lithuania. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, № 2. С. 422–434. DOI: 10.3846/btp.2025.23626. Ndwanwe N.H., Khoza F. The impact of pricing strategies on the growth and sustainability of small and medium enterprises: Empirical evidence from South Africa. *Businesses*. 2026. Vol. 6, № 1. Art. 10. DOI: 10.3390/businesses6010010. Ndwanwe N.H., Khoza F. The impact of pricing strategies on the growth and sustainability of small and medium enterprises: Empirical evidence from South Africa. *Businesses*. 2026. Vol. 6, № 1. Art. 10. DOI: 10.3390/businesses6010010.

³ Стряпихин А.А. Избранные аспекты конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса. Индустриальная экономика. 2024. № 2. С. 193–201. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.2.2.027.

⁴ Ndwanwe N.H., Khoza F. The impact of pricing strategies on the growth and sustainability of small and medium enterprises: Empirical evidence from South Africa. *Businesses*. 2026. Vol. 6, № 1. Art. 10. DOI: 10.3390/businesses6010010.

Переход к управляемой ценовой архитектуре требует регулярной обработки клиентских ценовых возражений. Классификация формулировок вроде «дорого», «непонятно, за что плачу», «нашёл дешевле» или «смета выглядит завышенной» позволяет отделить реальную чувствительность к цене от дефицита объяснения, недоверия к расчёту или неудачной конфигурации пакета услуг. За счёт такой аналитики ценовое решение опирается на повторяющиеся типы клиентской реакции.

Первая стратегическая развилка связана с выбором между демпингом и управляемой ценовой архитектурой. Демпинг строится на предположении, что клиент чувствителен только к цене. Управляемая архитектура цены исходит из иной предпосылки: клиент реагирует на связку цены, риска, доверия и предсказуемости результата. При установке кондиционера, обслуживании вентиляции или ремонте системы отопления клиент нередко платит за снижение неопределённости. Клиент хочет понимать, за что выставлена смета, какие работы входят в стоимость, кто несёт ответственность при ошибке, насколько быстро компания реагирует после монтажа. Поэтому ценовая стратегия малого HVAC-предприятия должна отделять «дешевле» от «обоснованнее».

Работа по цифровой сервитизации подчёркивает переход от продажи продукта к созданию ценности через сопровождающие услуги, цифровые каналы и обновлённую модель взаимодействия с клиентом⁵. Для HVAC-компании это означает, что конкурентный продукт складывается из обслуживания, консультации, диагностики, проекта, монтажа, обучения пользователя, гарантийного сопровождения и профилактики. Чем точнее предприятие описывает этот набор, тем меньше клиент сравнивает предложения только по нижней строке сметы.

Сходная логика прослеживается в исследованиях клиентской центрированности. Цифровизация переводит управление клиентом от формального учёта обращений к более точной работе с маршрутом клиента, ожиданиями и каналами взаимодействия⁶. В HVAC-сфере это особенно заметно при первичной заявке. Клиент часто не знает, какая мощность кондиционера нужна, чем различаются модели, почему монтаж в одном помещении стоит дороже, чем в другом, и какие риски возникают при ошибке в подборе. Если менеджер не объясняет эти различия, компания сама подталкивает клиента к выбору самой низкой цены. Следовательно, конкурентная стратегия начинается с коммуникации до продажи.

Исследования качества обслуживания в смежных строительных и отделочных рынках показывают, что долгосрочный рост, лояльность и конкурентные преимущества связаны с регулярной оценкой ожиданий клиентов и фактического сервиса⁷. Для HVAC-предприятия такая оценка не сводится к вопросу «доволен или нет». Нужна детализация: понятность консультации, скорость расчёта, прозрачность сметы, аккуратность монтажа, соблюдение времени, поведение мастера, чистота после работ, скорость реакции на гарантийное обращение. Каждая такая точка создаёт либо основание для удержания цены, либо причину для скидочного давления.

Специфика HVAC усиливает значение клиентских требований как источника сервисных инноваций. В исследовании B2B-продаж в турецкой HVAC-индустрии установлена связь между требовательностью клиентов, гибкостью продавцов, устойчивостью сотрудников и сервисным инновационным поведением⁸. Требовательный клиент не обязательно выступает угрозой. При правильной обработке его замечания превращаются в материал для улучшения скриптов, инструкций, регламентов выезда, гарантийного сопровождения и пакетов обслуживания.

⁵ Гилева Т.А. Стратегия цифровой сервитизации: подходы к разработке и реализации. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2025. Т. 16, № 3. С. 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274.

⁶ Калужнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 2. С. 72–85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.

⁷ Linkevič M., Meidutė-Kavaliauskienė I. Assessment of service quality of wholesale construction and finishing materials sales companies: Case of Lithuania. Business: Theory and Practice. 2025. Vol. 26, № 2. С. 422–434. DOI: 10.3846/btp.2025.23626.

⁸ Bağcı R.B., Poyraz M.Z., Gölgeci İ. Harnessing customer demands for service innovation in business-to-business sales: Evidence from the Turkish HVAC industry. Technovation. 2026. Vol. 149. Art. 103351. DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103351.

Рисунок 1 показывает, что клиентская обратная связь приобретает управленческий смысл только после классификации.

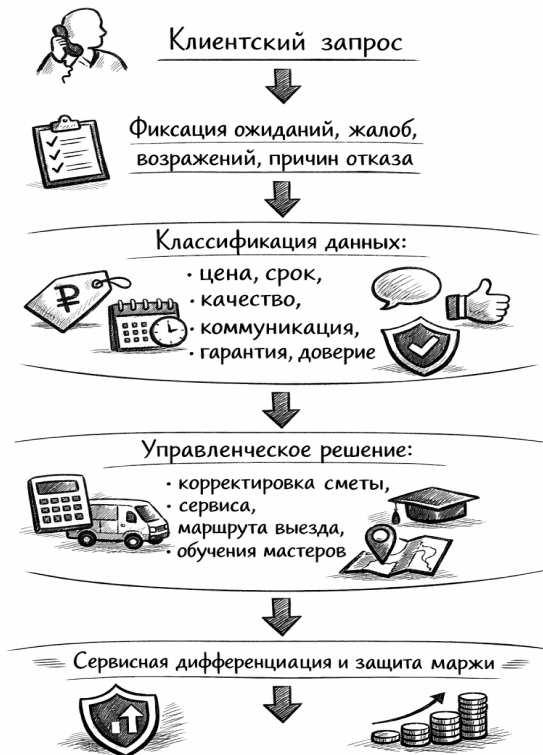


Рис. 1. Контур преобразования клиентских требований в конкурентное решение малого HVAC-предприятия ⁹

Необработанные отзывы редко дают компании точную картину. Один клиент пишет, что «дорого», второй жалуется на «непонятную смету», третий говорит о «долгом ожидании мастера». Формально все три обращения связаны с недовольством. По сути, они требуют разных решений: пересмотра ценового пакета, улучшения объяснения стоимости, настройки расписания и логистики. Поэтому малому HVAC-предприятию нужна структурированная аналитика причин.

ИИ-технологии усиливают такую работу за счёт обработки массива разрозненных сигналов. В работе о применении ИИ как фактора конкурентоспособности бизнеса подчёркивается связь ИИ с обработкой данных, повышением точности решений и усилением конкурентной позиции предприятия ¹⁰. Исследование влияния ИИ на клиентские показатели показывает, что эффект возникает при сочетании ИИ-ассимиляции, клиентской гибкости, качества отношений и опыта клиента ¹¹. Для HVAC-компании это означает, что цифровой инструмент не даст результата, если компания не умеет собирать данные, задавать категории анализа и переводить выводы в управленческие действия.

Сопоставление работ по цифровой трансформации малого бизнеса, клиентской центрированности, сервисным инновациям и ИИ позволяет сформулировать один исследовательский вопрос: за счёт чего малое HVAC-предприятие способно выйти из ловушки ценового сравнения? В россий-

⁹ Разработан автором.

¹⁰ Хацкелевич А.Н., Рудаков С.А., Егоров Г.А. Применение технологий искусственного интеллекта как один из факторов конкурентоспособности бизнеса в четвертой промышленной революции. Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 1. С. 184–199. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.14.

¹¹ Hariguna T., Ruangkanjanases A. Assessing the impact of artificial intelligence on customer performance: A quantitative study using partial least squares methodology. Data Science and Management. 2024. Vol. 7, № 3. С. 155–163. DOI: 10.1016/j.dsm.2024.01.001.

ском блоке источников подчёркивается, что малый бизнес ограничен ресурсами, но обладает гибкостью и близостью к клиенту¹². Работы по клиентской центрированности и цифровой сервитизации показывают, что ценность формируется в процессе контакта с клиентом¹³. Исследование HVAC-продаж уточняет механизм: клиентская требовательность становится источником инновации при наличии гибкости и устойчивости сотрудников¹⁴. Следовательно, выход из ценовой ловушки строится на связывании цены с доказанной сервисной ценностью.

Вторая линия сопоставления касается цифровизации. Исследования малого бизнеса подчёркивают потребность в цифровой трансформации процессов, при этом ресурсные ограничения требуют постепенного внедрения¹⁵. В работе по ИИ и клиентским показателям результат связывается с организационной и клиентской гибкостью¹⁶. Исследование качества обслуживания в смежном строительном рынке показывает, что измерение ожиданий и фактического сервиса создаёт основу для долгосрочной лояльности¹⁷. Отсюда следует практический вывод, малому HVAC-предприятию рационально начинать с простой базы обращений, классификатора причин отказа и регулярного разбора повторяющихся жалоб.

Третья линия связана с отраслевой конкуренцией. Исследование международного развития турецкой HVAC-индустрии выделяет качество продукции, инновации, партнёрства, знание рынка и интенсивность конкуренции среди факторов конкурентоспособности¹⁸. Для малого предприятия на локальном рынке эти положения переносятся в более прикладную плоскость. Партнёрство означает надёжных поставщиков, монтажные бригады и сервисных специалистов. Знание рынка означает понимание сезонного спроса, частых запросов по районам, доходности типовых заказов и чувствительности клиентов к срокам. Инновации проявляются в способе коммуникации, диагностике, профилактических пакетах и постпродажном сопровождении.

Ценовая стратегия в такой модели получает более сложную структуру. Работа по влиянию ценовых стратегий на рост и устойчивость МСП фиксирует применение затратного, ценностного и конкурентного подходов, при этом рыночно ориентированное ценообразование связано с улучшением результатов¹⁹. Для HVAC-предприятия целесообразна комбинация: затратный минимум защищает от убыточных заказов, конкурентный мониторинг удерживает предложение в рыночном

¹² Вылгина Ю.В., Орлов А.Ю., Карякин А.М., Балаханова Д.К., Козлов В. А. Необходимость цифровой трансформации предприятий малого бизнеса как способ повышения эффективности процессов цифровизации. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2023. № 6. С. 55–66. DOI: 10.47576/2411-9520_2023_6_55. Стряпихин А.А. Избранные аспекты конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса. *Индустриальная экономика*. 2024. № 2. С. 193–201. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.2.2.027.

¹³ Гилева Т.А. Стратегия цифровой сервитизации: подходы к разработке и реализации. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2025. Т. 16, № 3. С. 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компаний: от клиентоориентированности к клиентоцентричности. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2025. № 2. С. 72–85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.

¹⁴ Bağcı R.B., Poyraz M.Z., Gölgeci İ. Harnessing customer demands for service innovation in business-to-business sales: Evidence from the Turkish HVAC industry. *Technovation*. 2026. Vol. 149. Art. 103351. DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103351.

¹⁵ Вылгина Ю.В., Орлов А.Ю., Карякин А.М., Балаханова Д.К., Козлов В.А. Необходимость цифровой трансформации предприятий малого бизнеса как способ повышения эффективности процессов цифровизации. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2023. № 6. С. 55–66. DOI: 10.47576/2411-9520_2023_6_55.

¹⁶ Hariguna T., Ruangkanjanases A. Assessing the impact of artificial intelligence on customer performance: A quantitative study using partial least squares methodology. *Data Science and Management*. 2024. Vol. 7, № 3. С. 155–163. DOI: 10.1016/j.dsm.2024.01.001.

¹⁷ Linkevič M., Meidutė-Kavaliauskienė I. Assessment of service quality of wholesale construction and finishing materials sales companies: Case of Lithuania. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, № 2. С. 422–434. DOI: 10.3846/btp.2025.23626.

¹⁸ Divrik B., Karakaya T., Yaşar O. The internationalization of the Turkish HVAC industry in Germany: Drivers, challenges, and success factors. *Buildings*. 2025. Vol. 15, № 18. Art. 3392. DOI: 10.3390/buildings15183392.

¹⁹ Ndwandwe N.H., Khoza F. The impact of pricing strategies on the growth and sustainability of small and medium enterprises: Empirical evidence from South Africa. *Businesses*. 2026. Vol. 6, № 1. Art. 10. DOI: 10.3390/businesses6010010.

диапазоне, ценностный подход позволяет объяснить разницу между базовым монтажом и профессиональным решением с гарантией, диагностикой и сервисным сопровождением.

В результате формируется три стратегические альтернативы. Первая альтернатива — ценовое следование: компания удерживает поток заявок через скидки и минимальную комплектацию услуги. Она допустима только для простых типовых заказов с понятной себестоимостью и низким риском гарантийных потерь. Вторая альтернатива — сервисная специализация: предприятие выбирает сегмент, где клиент ценит надёжность, скорость, чистоту монтажа, гарантию и экспертность. Третья альтернатива — цифровая сервисная дифференциация: компания собирает данные о клиентах, классифицирует жалобы и отказы, вводит ИИ-обработку обращений и через этот массив корректирует продажи, процессы и обучение персонала.

Наиболее устойчивой для малого HVAC-предприятия выступает третья альтернатива, но только при постепенном внедрении. Малый бизнес не располагает избыточными ресурсами для сложной цифровой инфраструктуры²⁰. Поэтому управленческая модель должна начинаться с минимального набора данных: источник заявки, тип объекта, запрос клиента, предложенная цена, причина согласия или отказа, срок реакции, претензия после работы, повторное обращение, рекомендация. Уже такой набор позволяет увидеть, где компания теряет деньги — на неверной первичной консультации, затянутом расчёте, спорной смете, слабой гарантии или неаккуратной работе мастера.

ИИ-программа, запланированная как инструмент обработки информации, должна опираться на эту логику. Её назначение связывать текстовые обращения клиентов с конкретными управленческими зонами. Например, фразы «не объяснили», «в смете непонятно», «почему так дорого» относятся к категории прозрачности цены. Фразы «долго ждал», «не приехали вовремя», «перенесли выезд» относятся к категории операционной дисциплины. Фразы «после установки шумит», «плохо охлаждает», «никто не отвечает по гарантии» относятся к техническому качеству и постсервису.

Обсуждение

Полученные результаты позволяют предложить для малого HVAC-предприятия рабочий порядок выбора управленческих действий. Исходная ошибка многих малых компаний состоит в том, что цена рассматривается отдельно от сервиса, затрат и клиентских данных. На практике эти элементы образуют единую систему. Если компания снижает цену, но сохраняет прежнюю структуру расходов, она сжимает маржу. Если повышает цену без объяснения ценности, клиент уходит к конкуренту. Если собирает отзывы, но не связывает их с процессами, данные превращаются в архив претензий. Поэтому конкурентная стратегия должна связывать коммерческое предложение с внутренней операционной настройкой.

Наиболее рациональная модель для малого HVAC-бизнеса строится вокруг четырёх контуров. Первый контур — ценовой: компания фиксирует минимальную допустимую цену по типовым работам, выделяет премиальные пакеты и определяет условия скидки. Второй контур — сервисный: описывает стандарты консультации, выезда, сметы, монтажа, гарантии и повторного контакта. Третий контур — аналитический: собирает клиентские сигналы и распределяет их по причинам. Четвёртый контур — управленческий: переводит повторяющиеся проблемы в обучение, регламенты, изменение маршрутов, пересмотр поставщиков и корректировку ценовых пакетов.

Перед выбором стратегии предприятию целесообразно провести внутреннее сопоставление вариантов. Таблица 1 помогает отделить стратегии, которые создают краткосрочный поток заказов, от стратегий, работающих на маржу, удержание клиента и качество управленческого контроля.

Сравнение показывает, что ценовое следование пригодно как тактический инструмент. Малое HVAC-предприятие не выигрывает долгую конкуренцию только снижением цены, поскольку крупные игроки обладают закупочным и рекламным ресурсом, а неформальные подрядчики способны работать с меньшими накладными расходами. Более продуктивна стратегия, в которой цена получает объяснение через сервисное наполнение. Клиенту нужно показать конкретные элементы, диагностика до расчёта, прозрачная смета, фиксированные сроки, аккуратный монтаж, гарантийный канал связи, профилактическое напоминание.

²⁰ Стряпихин А.А. Избранные аспекты конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса. Индустриальная экономика. 2024. № 2. С. 193–201. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.2.2.027.

Таблица 1

Сравнение конкурентных стратегий малого HVAC-предприятия ²¹

Стратегия	Управленческая логика	Сильная сторона	Риск	Условия применения
Ценовое следование	Цена ставится ниже или на уровне ближайших конкурентов	Быстрый рост первичных обращений	Снижение маржи и качества сервиса	Простые типовые работы с понятной себестоимостью
Сервисная специализация	Компания продаёт не работу как операцию, а решение с гарантией и сопровождением	Защита цены через доверие и качество контакта	Требует дисциплины персонала	Сегменты, где клиент ценит надёжность и снижение риска
Узкая нишевая стратегия	Предприятие выбирает конкретные объекты, задачи или клиентские группы	Упрощает продвижение и обучение сотрудников	Ограничивает масштабирование	Коммерческие объекты, премиальный жилой сегмент, сложные системы
Цифровая сервисная дифференциация	Решения строятся на данных о жалобах, отказах и повторных обращениях	Связывает продажи, сервис и контроль затрат	Требует регулярного сбора данных	Компания готова фиксировать клиентский путь и работать с ИИ-аналитикой

Алгоритм внедрения такой стратегии целесообразно начинать с аудита клиентского пути. На первом этапе фиксируются все точки контакта: звонок, мессенджер, заявка с сайта, консультация, выезд, расчёт, согласование, монтаж, оплата, гарантия, повторное обслуживание. На втором этапе по каждой точке собираются типовые сбои. На третьем этапе сбои переводятся в категории: цена, скорость, объяснение, качество работ, гарантия, поведение мастера, удобство связи. На четвёртом этапе компания определяет, какие категории чаще всего ведут к отказу, жалобе или потере повторного заказа. Только после этого вводится ИИ-инструмент, поскольку ему нужна подготовленная структура данных.

ИИ-программа для малого HVAC-предприятия должна иметь простую прикладную архитектуру. Её ядро составляют три функции: сбор текстовых данных из заявок, отзывов и переписки, классификация обращений по управленческим причинам, формирование еженедельной сводки для владельца или управляющего. Нежелательно начинать с чрезмерной автоматизации. Для малого бизнеса опасны дорогие системы, которые не меняют ежедневные решения. Гораздо полезнее инструмент, который показывает сколько клиентов отказались из-за цены, сколько из-за долгого ответа, сколько из-за непонятной сметы, сколько обращений связано с гарантийными дефектами.

Следующий шаг — связать аналитику с метриками. Таблица 2 показывает набор показателей, который позволяет владельцу HVAC-компании управлять качеством сервиса и затратами.

Такая система метрик снижает зависимость управления от впечатлений владельца. Малый бизнес часто держится на интуиции руководителя, что помогает быстро реагировать, но мешает видеть повторяющиеся потери. Если каждую неделю компания видит, что основная доля отказов связана с долгим расчётом, решение будет операционным. Если претензии идут после конкретного типа монтажа, требуется техническое обучение. Если клиенты хвалят мастеров, но не возвращаются на обслуживание, проблема находится в постпродажной коммуникации.

²¹ Составлено автором.

Таблица 2

Метрики для управления конкурентной стратегией малого HVAC-предприятия²²

Блок управления	Показатель	Что показывает	Управленческое действие
Цена	Доля отказов с причиной «дорого»	Насколько цена отделена от воспринимаемой ценности	Переписать смету, добавить пакеты, обучить менеджера объяснению работ
Продажи	Время первого ответа	Потери на старте клиентского пути	Настроить график обработки заявок и шаблоны консультации
Сервис	Доля претензий после монтажа	Качество работ и интерактива клиента	Пересмотреть чек-лист мастера и контроль сдачи объекта
Гарантия	Срок реакции на гарантийное обращение	Уровень доверия после сделки	Назначить ответственного и ввести регламент обратной связи
Повторные продажи	Доля клиентов, вернувшихся за обслуживанием	Удержание и сила пост-сервиса	Ввести напоминания, сезонные предложения и сервисные пакеты
Затраты	Доля выездов без сделки	Потери времени и логистики	Уточнить первичную диагностику и условия платного выезда
Репутация	Доля рекомендаций	Вероятность органического привлечения	Усилить работу с отзывами и программой рекомендаций

Отдельного внимания требует работа с персоналом. В HVAC-сервисе мастер и менеджер фактически становятся носителями бренда. Клиент редко способен оценить техническую часть во всех деталях, поэтому он судит по объяснению, аккуратности, пунктуальности и готовности отвечать на вопросы. При этом усиление регламентов не должно превращать малую компанию в жёстко бюрократическую структуру. Оптимальна короткая система стандартов: как принять заявку, какие вопросы задать до выезда, как объяснить смету, как сдать объект, как оформить гарантийное обращение. Эти стандарты должны обновляться по итогам анализа клиентских данных.

Ценовая политика должна строиться вокруг пакетов. Базовый пакет подходит для простых работ, где клиент ориентирован на минимальную стоимость. Стандартный пакет должен содержать понятную гарантию, консультацию и аккуратный монтаж. Расширенный пакет включает профилактическое обслуживание, приоритетную поддержку, сезонное напоминание и расширенную диагностику. Такая структура позволяет переводить разговор с клиентом в выбор уровня сервиса. Это особенно полезно при росте числа игроков, поскольку компания не соревнуется с каждым подрядчиком в одном ценовом поле.

Практическое внедрение целесообразно распределить на три месяца. В первый месяц компания описывает клиентский путь, вводит единый шаблон фиксации обращений и обучает менеджеров отмечать причины отказа. Во второй месяц вводится классификатор жалоб, пересматриваются сметы и формируются три сервисных пакета. В третий месяц подключается ИИ-инструмент для обработки текстов, составляется еженедельный отчёт и вводятся решения по двум-трём наиболее частым проблемам. Такой темп снижает риск перегрузки сотрудников и позволяет увидеть ранний эффект без крупных вложений.

²² Разработано автором.

Ограничение предложенной модели связано с тем, что она рассчитана на предприятие, готовое дисциплинированно фиксировать данные. Если заявки обрабатываются хаотично, а причины отказа не записываются, ИИ-инструмент будет классифицировать неполный материал. Второе ограничение связано с сезонностью HVAC-рынка. В период высокого спроса компания чаще теряет качество коммуникации, поскольку сотрудники перегружены. Поэтому регламенты и аналитика должны работать как в спокойные месяцы, так и в пик сезона. Третье ограничение связано с квалификацией мастеров. Сервисная дифференциация невозможна без технической устойчивости работ.

Прикладное значение предложенной модели состоит в том, что она переводит конкуренцию из плоскости «кто дешевле» в плоскость «кто точнее решает проблему клиента и лучше управляет собственными потерями». Для малого HVAC-предприятия это даёт возможность сохранить гибкость, не разрушая маржу. Компания не отказывается от ценового мониторинга, но перестаёт воспринимать цену как единственный аргумент. Главным управленческим ресурсом становится знание собственных уязвимых мест, полученное через прямую коммуникацию с клиентами и регулярную обработку обратной связи.

Заключение

Установлено, что ценовая конкуренция несёт для малого HVAC-предприятия повышенный риск при отсутствии внутреннего контроля затрат, понятной структуры сметы и разделения заказов по уровню сложности. Снижение цены без управленческой настройки ведёт к сокращению маржи, росту гарантийных потерь и ослаблению качества сервиса.

Обосновано, что сервисная дифференциация способна снизить чувствительность клиента к цене, если компания раскрывает ценность решения через диагностику, прозрачное объяснение работ, соблюдение сроков, аккуратный монтаж, гарантийное сопровождение и повторный контакт. В таких условиях клиент сравнивает не только стоимость, но риск, доверие и полноту сервиса.

Предложена четырёхконтурная стратегическая модель для малого HVAC-предприятия, объединяющая ценовой, сервисный, аналитический и управленческий уровни. В её пределах клиентская обратная связь проходит путь от фиксации и классификации до пересмотра ценовых пакетов, сервисных регламентов, обучения персонала и операционных настроек. ИИ-аналитика занимает в данной модели прикладное место инструмента, ускоряющего распознавание повторяющихся проблем и их перевод в управленческие решения.

Гипотеза подтверждена: малое HVAC-предприятие снижает зависимость от демпинга при соединении ценностного ценообразования, сервисной специализации и цифровой обработки клиентских данных. Наиболее результативной выглядит стратегия, где цена получает объяснение через качество решения, а клиентская обратная связь превращается в регулярный инструмент управленческого контроля.

Список литературы

1. Вылгина Ю.В., Орлов А.Ю., Карякин А.М., Балаханова Д.К., Козлов В. А. Необходимость цифровой трансформации предприятий малого бизнеса как способ повышения эффективности процессов цифровизации. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2023. № 6. С. 55–66. DOI: 10.47576/2411-9520_2023_6_55.
2. Гилева Т.А. Стратегия цифровой сервитизации: подходы к разработке и реализации. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2025. Т. 16, № 3. С. 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274.
3. Калюжнова Н.Я., Кошурникова Ю.Е., Широколобова Г.В. Влияние цифровизации на изменение парадигмы управления компанией: от клиентоориентированности к клиентоцентричности. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2025. № 2. С. 72–85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.
4. Стряпихин А.А. Избранные аспекты конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса. *Индустриальная экономика*. 2024. № 2. С. 193–201. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.2.2.027.
5. Хацкелевич А.Н., Рудаков С.А., Егоров Г.А. Применение технологий искусственного интеллекта как один из факторов конкурентоспособности бизнеса в четвертой промышленной революции. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2024. № 1. С. 184–199. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.14.

6. Bağcı R.B., Poyraz M.Z., Gölgeci İ. Harnessing customer demands for service innovation in business-to-business sales: Evidence from the Turkish HVAC industry. *Technovation*. 2026. Vol. 149. Art. 103351. DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103351.
7. Divrik B., Karakaya T., Yaşar O. The internationalization of the Turkish HVAC industry in Germany: Drivers, challenges, and success factors. *Buildings*. 2025. Vol. 15, № 18. Art. 3392. DOI: 10.3390/buildings15183392.
8. Hariguna T., Ruangkanjanases A. Assessing the impact of artificial intelligence on customer performance: A quantitative study using partial least squares methodology. *Data Science and Management*. 2024. Vol. 7, № 3. C. 155–163. DOI: 10.1016/j.dsm.2024.01.001.
9. Linkevič M., Meidutė-Kavaliauskienė I. Assessment of service quality of wholesale construction and finishing materials sales companies: Case of Lithuania. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, № 2. C. 422–434. DOI: 10.3846/btp.2025.23626.
10. Ndwandwe N.H., Khoza F. The impact of pricing strategies on the growth and sustainability of small and medium enterprises: Empirical evidence from South Africa. *Businesses*. 2026. Vol. 6, № 1. Art. 10. DOI: 10.3390/businesses6010010.

References

1. Vylgina Yu.V., Orlov A.Yu., Karyakin A.M., Balakhanov D.K., Kozlov V.A. The Need for Digital Transformation of Small Businesses as a Way to Increase the Efficiency of Digitalization Processes. *Innovative Economics: Information, Analytics, Forecasts*. 2023. No. 6. pp. 55–66. DOI: 10.47576/2411-9520_2023_6_55.
2. Gileva T.A. Digital Servitization Strategy: Approaches to Development and Implementation. *Strategic Decisions and Risk Management*. 2025. Vol. 16, No. 3. pp. 262–274. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-3-262-274.
3. Kalyuzhnova N.Ya., Koshurnikova Yu. E., Shirokolobova G. V. The Impact of Digitalization on the Changing Paradigm of Company Management: From Customer Focus to Customer Centricity. *Scientific Journal of NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2025. No. 2. pp. 72–85. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-2-72-85.
4. Stryapikhin A. A. Selected Aspects of the Competitiveness of Small and Medium-Sized Businesses. *Industrial Economy*. 2024. No. 2. pp. 193–201. DOI: 10.47576/2949-1886.2024.2.2.027.
5. Khatskelevich A.N., Rudakov S.A., Egorov G.A. Application of Artificial Intelligence Technologies as One of the Factors of Business Competitiveness in the Fourth Industrial Revolution. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*. 2024. No. 1. pp. 184–199. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.14.
6. Bağcı R.B., Poyraz M.Z., Gölgeci İ. Harnessing Customer Demands for Service Innovation in Business-to-Business Sales: Evidence from the Turkish HVAC Industry. *Technovation*. 2026. Vol. 149. Art. 103351. DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103351.
7. Divrik B., Karakaya T., Yaşar O. The internationalization of the Turkish HVAC industry in Germany: Drivers, challenges, and success factors. *Buildings*. 2025. Vol. 15, No. 18. Art. 3392. DOI: 10.3390/buildings15183392.
8. Hariguna T., Ruangkanjanases A. Assessing the impact of artificial intelligence on customer performance: A quantitative study using partial least squares methodology. *Data Science and Management*. 2024. Vol. 7, no. 3. pp. 155–163. DOI: 10.1016/j.dsm.2024.01.001.
9. Linkevič M., Meidutė-Kavaliauskienė I. Assessment of service quality of wholesale construction and finishing materials sales companies: Case of Lithuania. *Business: Theory and Practice*. 2025. Vol. 26, no. 2. pp. 422–434. DOI: 10.3846/btp.2025.23626.
10. Ndwandwe N.H., Khoza F. The impact of pricing strategies on the growth and sustainability of small and medium enterprises: Empirical evidence from South Africa. *Businesses*. 2026. Vol. 6, No. 1. Art. 10. DOI: 10.3390/businesses6010010.

Статья поступила в редакцию 08.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 08.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Научная статья / Original article
УДК 658.8

Контрактное выращивание в сфере флористики и работа с фермерами: управление качеством, рисками и ассортиментом

Е. Ю. Орешин

Индивидуальный предприниматель Орешин
Краснодар, Россия
Oreshin.ew@gmail.com

Аннотация: В статье представлены результаты анализа механизмов контрактного фермерства в секторе флористики с акцентом на управленческой стратегии, согласованной с профилем спроса оптовой распределительной базы. Цель исследования заключается в оценке эффективности интеграции малых фермерских хозяйств в оптовые распределительные сети посредством гибридных контрактных моделей, которые одновременно обеспечивают повышение качества продукции и снижение операционных рисков. Методологическая основа объединяет систематический обзор современной литературы, применение модели SCOR для выявления операционных узких мест, а также углублённый анализ кейса регионального рыночного лидера — флористической компании автора ИП Орешин. Результаты показывают, что интеграция предиктивной аналитики спроса с собственными решениями в области холодного хранения позволяет сократить послеуборочные потери на 20% и стабилизировать наличие ассортимента в условиях выраженной рыночной волатильности. В заключении подчеркнута роль «моральных контрактов» как механизма, поддерживающего долгосрочную устойчивость в агробизнесе. Полученные результаты обладают практической ценностью для руководителей агробизнеса, специалистов по логистике и экспертов в области управления цепями поставок, работающих в сегментах скоропортящейся продукции.

Ключевые слова: контрактное фермерство, управление качеством, сельскохозяйственные риски, оптовая база, рынок флористики, цепь поставок, холодовая логистика, ассортиментная политика, агробизнес, транзакционные издержки.

Для цитирования: Орешин Е.Ю. Контрактное выращивание в сфере флористики и работа с фермерами: управление качеством, рисками и ассортиментом. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 55–65. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-55-65>.

Contract floral cultivation and farmer engagement: quality, risk, and assortment management

E. Yu. Oreshin

Individual Entrepreneur Oreshin
Krasnodar, Russia
Oreshin.ew@gmail.com

Abstract: This article presents the results of an analysis of contract farming mechanisms in the floristry sector, focusing on a management strategy aligned with the demand profile of the wholesale distribution base. The objective of the study is to evaluate the effectiveness of integrating small farms into wholesale distribution networks through hybrid contract models that simultaneously improve product quality and reduce operational risks. The methodological framework combines a systematic review of current literature, the application of the SCOR model to identify operational bottlenecks, and an in-depth case study of the author's floral trade company — Individual Entrepreneur Oreshin, a regional market leader. The results demonstrate that integrating predictive demand analytics with proprietary cold storage solutions reduces post-harvest losses by 20% and stabilizes product availability in the face of pronounced market volatility. The conclusion highlights the role of «moral contracts» as a mechanism for supporting long-term sustainability in agribusiness. The findings have practical value for agribusiness executives, logistics specialists, and supply chain management experts working in the perishable goods segment.

Keywords: contract farming, quality management, agricultural risks, wholesale base, floriculture market, supply chain, cold logistics, assortment policy, agribusiness, transaction costs.

For citation: Oreshin E. Yu. Contract floral cultivation and farmer engagement: quality, risk, and assortment management. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2026. Т. 25. № 2. С. 55–65. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-55-65>.

Введение

В 2024–2025 годах мировой рынок декоративного садоводства и цветов вступил в фазу структурной трансформации. Согласно актуальным статистическим данным, мировой цветочный рынок достиг 31,1 млрд. долл. США в 2024 году, после чего вырос до 32,6 млрд. долл. США к концу 2025 года, сохраняя среднегодовой темп роста на уровне 6,3% до 2034 года¹. Несмотря на положительную динамику, отрасль столкнулась с вызовами беспрецедентного масштаба: геополитическая дистанция в мировой торговле сократилась на 7% в 2017–2024 годах, что свидетельствует об ускоряющейся регионализации рынков и возрастающей сложности трансграничных товарных потоков². Рост ставок морского фрахта на 50–70% в начале 2025 года снизил маржинальность импортёров, тем самым стимулировал переход к локальному снабжению посредством механизмов контрактного фермерства³.

Эффективное взаимодействие между оптовыми посредниками и первичными производителями остаётся одной из центральных проблем современного управления агробизнесом. Традиционные спотовые закупки не обеспечивают достаточной прозрачности и контроля качества, что становится особенно критичным для скоропортящейся продукции, где отклонение температуры, продолжающееся всего несколько часов, способно вызвать необратимые потери⁴. Исследовательский пробел сохраняется в недостаточной разработанности моделей «управления, ориентированного на спрос», способных интегрировать прогнозные сигналы розничных продаж непосредственно в производственные циклы малых фермерских хозяйств.

Цель исследования состоит в разработке и теоретическом обосновании интегрированной модели управления качеством, рисками и ассортиментом посредством контрактного фермерства, адаптированной к специфическим операционным реалиям оптовых цветочных баз.

Научная новизна работы выражается в синтезе теории трансакционных издержек и теории заинтересованных сторон для построения гибридной модели координации, сочетающей стандарты качества с гибкими финансовыми инструментами, включая опционы⁵.

Гипотеза исходит из того, что переход от простых договоров купли-продажи к интегрированным контрактам, включающим элементы трансфера технологий со стороны оптовой базы, не только стабилизирует ассортимент, но и повышает совокупную рентабельность участников цепи поставок на 15–25% за счёт снижения объёма списаний и оптимизации логистических процессов.

¹ Отчёт о размере и доле рынка срезанных цветов, 2025–2034. Global Market Insights. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/cut-flower-market> (дата обращения: 01.12.2025).

² McKinsey Global Institute: 2025 год в диаграммах. McKinsey Global Institute. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/mckinsey-global-institute-2025-in-charts> (дата обращения: 22.12.2025). International Statistics Flowers and Plants Yearbook 2025 offers a clear view of shifting global markets. International Association of Horticultural Producers (AIPH). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aiph.org/floraculture/news/international-statistics-flowers-and-plants-yearbook-2025-offers-a-clear-view-of-shifting-global-markets/> (дата обращения: 15.01.2026).

³ International Statistics Flowers and Plants Yearbook 2025 offers a clear view of shifting global markets. International Association of Horticultural Producers (AIPH). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aiph.org/floraculture/news/international-statistics-flowers-and-plants-yearbook-2025-offers-a-clear-view-of-shifting-global-markets/> (дата обращения: 15.01.2026). Анализ размера и доли рынка цветоводства США: отчёт до 2030 года. Grand View Research. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-floriculture-market-report> (дата обращения: 19.01.2026).

⁴ Tsai W.-C., Shen C.-W. Использование смарт-контракта в цепи поставок цветочной продукции. *Asia Pacific Management Review*. 2024. Т. 29. № 3. С. 348–349. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.004>.

⁵ Hu S., Liu L., Liu X. Контракт с оптовой ценой или смешанный контракт оптовой цены и опциона? Стратегия закупок для цепи поставок контрактного фермерства в условиях гибкого предложения. *Sustainability*. 2024. Т. 16. № 10. Ст. 4029. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/su16104029>.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели и обеспечения достоверности выводов был использован комплекс взаимодополняющих методов, позволивший синтезировать теоретические и прикладные подходы. Теоретическая составляющая исследования основана на систематическом обзоре литературы, охватывающем результаты современных академических исследований и отраслевых отчётов, опубликованных в последние несколько лет. Применение протокола SPAR-4-SLR позволило выявить детерминанты эффективности цепей поставок в сфере флористики, среди которых особенно значимы инновации в управлении холодной цепью и цифровизация взаимодействия с фермерскими хозяйствами ⁶.

Эмпирическая база исследования была сформирована с использованием метода основанного на данных компании автора. Анализ охватывал этапы развития бизнеса с 2008 года по настоящее время, включая переход от розничных продаж к крупному оптовому сегменту; стратегии запуска оптовых баз в Краснодаре (2018), Новороссийске (2020) и Ставрополе; а также особенности финансовой модели, характеризующейся использованием 90% собственного капитала. Данные внутренней отчётности позволили соотнести теоретические модели с фактическими операционными показателями, включая складские мощности (более 1400 м²) и структуру автопарка.

Методологическая составляющая также включала следующие компоненты:

- Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) использовалась для декомпозиции процессов планирования, снабжения и распределения до четвёртого уровня активности, что позволило выявить конкретные причины снижения эффективности например, отсутствие статистических методов оценки потребностей, характерное для 59% компаний сектора.
- Метод анализа иерархий (АНР) применялся для ранжирования значимости атрибутов цепи поставок. Полученные результаты показывают, что атрибут «Планирование» имеет наибольший вес (0,4051) для обеспечения устойчивости ассортимента в сегменте флористики ⁷.
- Контент-анализ и управление рисками были реализованы посредством изучения международных стандартов FAO и USDA, относящихся к контрактному фермерству, с целью разработки интегрированной матрицы рисков, охватывающей производственные, рыночные, институциональные и человеческие факторы ⁸.

Результаты и обсуждение

По итогам 2025 года цветочный рынок характеризуется выраженной поляризацией потребительских предпочтений. Рост интереса к премиальным и экзотическим сортам — показательными примерами являются орхидеи и лилии — сосуществует с усилением ценовой чувствительности в сегменте массового спроса. Согласно макроэкономическим данным, соотносимым с аналитикой McKinsey, а также отраслевым и потребительским наблюдениям, около 87% потребителей скорректировали свои покупательские привычки под давлением инфляции, тогда как 82% сообщали об активном предпочтении более дешёвых вариантов ⁹. Для оптовых распределительных баз такая конфигурация обуславливает необходимость целенаправленно сбалансированной ассортиментной стратегии, включающей как экономически эффективные позиции (букеты/связки), так и эксклюзивные предложения, способные удовлетворять разнонаправленные ожидания рынка.

⁶ Sinha D., Sharma R. Перспективы будущих исследований индустрии цветоводства с управленческой точки зрения: библиометрический анализ с использованием подхода SPAR-4-SLR. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 2024. Т. 13. № 1. С. 45–46. — Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/22779779241227581>.

⁷ Rodríguez Mañay L.O., Guaita-Pradas I., Marques-Perez I. Оценка эффективности цепи поставок в секторе цветоводства с использованием модели SCOR и метода многокритериального принятия решений. *Horticulturae*. 2022. Т. 8. № 2. Ст. 168. — <https://doi.org/10.3390/horticulturae8020168>.

⁸ Риск в сельском хозяйстве. USDA Economic Research Service. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/risk-management/risk-in-agriculture> (дата обращения: 01.01.2026).

⁹ Тенденции цветочной индустрии: обзор середины года, 2025. International Fresh Produce Association. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.freshproduce.com/siteassets/files/floral/2025-floral-consumer-trends-mid-year-update.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).

Одним из определяющих факторов 2025 года стала эскалация тарифов. Введение Соединёнными Штатами импортных пошлин на срезанные цветы из Нидерландов (28%), Эквадора (16,8%) и Колумбии (10%) создало благоприятные условия для внутренних производителей и для субъектов, работающих по моделям контрактного фермерства внутри страны или в зонах свободной торговли, таких как Мексика и Канада (0%)¹⁰. В российском контексте данная динамика трансформировалась в операционный императив импортозамещения и выстраивания прямого устойчивого взаимодействия с хозяйствами Краснодарского края и Ставропольского края подход, последовательно реализуемый компанией автора с измеримой результативностью.

Контрактное фермерство функционирует не только как формат юридического соглашения, но и как инструмент цепи поставок по снижению изменчивости. С позиции экономики транзакционных издержек (ТСЕ) такие соглашения обычно трактуются как «гибридная форма управления», уменьшающая подверженность рискам спотового рынка при одновременном избегании жёсткости и капиталоемкости полной вертикальной интеграции¹¹. Однако в условиях 2026 года исключительно классическая трактовка ТСЕ, сосредоточенная на сдерживании оппортунизма, представляется недостаточной. Данные по переходным экономикам свидетельствуют, что формальные контракты часто дополняются реляционными соглашениями, основанными на доверительном взаимодействии¹². Логика, ориентированная на заинтересованные стороны, подчёркивает, что результаты контрактного фермерства определяются созданием совместной ценности: когда оптовая база, выступающая лидером цепи, предоставляет не только гарантию закупки, но и доступ к семенам, удобрениям и производственным технологиям, риск побочных продаж снижается не столько за счёт санкций, сколько благодаря высокой партнёрской ценности, встроенной в данные отношения¹³.

В рамках модели, ориентированной на спрос («согласованной со спросом оптовой базы»), особую значимость приобретают смешанные контракты. Оптовая база фиксирует закупку определённого объёма, одновременно сохраняя за собой право приобретать дополнительные партии при неожиданном всплеске спроса. Например, в преддверии календарных пиков высокой интенсивности, таких как 8 Марта (Международный женский день) или День матери. Такая контрактная структура позволяет фермерским хозяйствам планировать производство с большей предсказуемостью, а оптовой базе гибко реагировать на рыночные колебания без дестабилизации базовых обязательств по поставкам¹⁴.

Центральным элементом управления качеством во флористике является поддержание физиологической свежести, поскольку послеуборочные потери могут достигать 30% при нарушении температурной дисциплины. В рамках исследования рассматривается собственная разработка специализированные холодильные системы, предназначенные для хранения свежесрезанных цветов. Инновационность решения заключается в адаптации инженерных конфигураций к реалиям оптовых операций: высокой оборачиваемости, необходимости поддержания оптимальной влажности и разграничения температурных зон по категориям растений. В 2026 году такие системы всё чаще

¹⁰ Программы NASS: коммерческое обследование цветочества 2024. National Association of State Departments of Agriculture. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.nasda.org/wp-content/uploads/2024/01/2024-Floriculture-Background.pdf> (дата обращения: 24.01.2026).

¹¹ Allen D.W., Lueck D. Сельскохозяйственные контракты и транзакционные издержки. В кн.: Menard C., Shirley M. M. (eds.). *Handbook of New Institutional Economics*. — Cham: Springer, 2025. С. 689–690. — https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_27.

¹² Valentinov V., Imami D., Xhoxhi O. Контрактное фермерство в странах с переходной экономикой: взгляд с позиции теории заинтересованных сторон. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2024. Т. 27. № 4. С. 638–639. — <https://doi.org/10.22434/IFAMR1099>.

¹³ Инструмент: матрица соответствия для контрактного фермерства. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cc5152en> (дата обращения: 10.01.2026).

¹⁴ Методология и показатели качества по цветочной продукции. U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.nass.usda.gov/Publications/Methodology_and_Data_Quality/Floriculture/08-2024/florqm24.pdf (дата обращения: 26.01.2026).

интегрируются с сенсорными слоями на основе нейросетевых технологий, обеспечивающих мониторинг pH, влажности и параметров питательной среды в режиме реального времени, что улучшает сохранность продукции в условиях высокой пропускной способности и жёстких временных окон¹⁵.

Ниже представлен рисунок 1, отражающий прогнозный вклад технологических факторов в эффективность контрактного фермерства¹⁶.

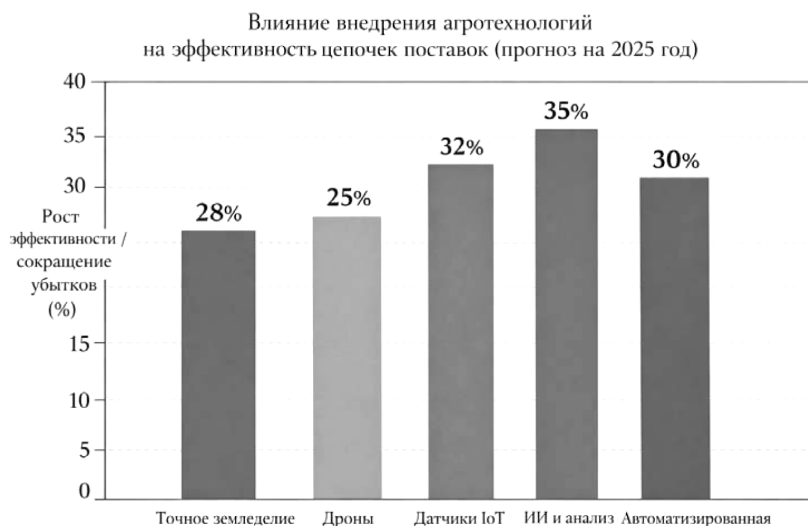


Рис. 1. Прогнозный вклад технологических факторов в эффективность контрактного фермерства¹⁷

Отраслевые данные свидетельствуют о том, что применение предиктивной аналитики к управлению запасами позволяет сократить объёмы нереализованной продукции на 15–20%¹⁸. В компании автора переход к онлайн-продажам в период пандемии в сочетании, что принципиально важно, с целевой подготовкой менеджеров способствовал сохранению динамики роста даже в условиях закрытия розничных точек; данная деталь показывает, что цифровой слой представляет собой нечто большее, чем просто «IT-модернизация». На практике он становится обеспечивающим контуром качества сервиса и устойчивости повседневных операционных процедур, особенно в тех условиях, где скоропортящийся характер продукции сужает временные окна принятия решений и повышает цену даже незначительных ошибок планирования.

¹⁵ Дорожная карта цифрового сельского хозяйства и инноваций ИИ для глобальной трансформации агропродовольственных систем. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/c97ae317-8524-43a8-9605-b0cd9a6689ee/download> (дата обращения: 05.02.2026).

¹⁶ Yang Q., Zhang X., Peng H., Sun D. Контрактное фермерство как инструмент повышения доходов фермеров: с позиции ресурсного подхода. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Т. 9. Ст. 1585843. – <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1585843>.

¹⁷ Составлено автором на основе: Размер рынка управления аграрными цепями поставок, 2025–2035. Metatech Insights. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metatechinsights.com/industry-insights/agriculture-supply-chain-management-market-1330> (дата обращения: 02.02.2026). Дорожная карта цифрового сельского хозяйства и инноваций ИИ для глобальной трансформации агропродовольственных систем. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/c97ae317-8524-43a8-9605-b0cd9a6689ee/download> (дата обращения: 05.02.2026).

¹⁸ Размер рынка управления аграрными цепями поставок, 2025–2035. Metatech Insights. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metatechinsights.com/industry-insights/agriculture-supply-chain-management-market-1330> (дата обращения: 02.02.2026). Дорожная карта цифрового сельского хозяйства и инноваций ИИ для глобальной трансформации агропродовольственных систем. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/c97ae317-8524-43a8-9605-b0cd9a6689ee/download> (дата обращения: 05.02.2026).

Комплексное управление рисками при вовлечении фермерских хозяйств требует многоуровневого подхода. В 2026 году наряду с традиционными рисками, связанными с погодной изменчивостью и воздействием вредителей, всё более заметными становятся дополнительные угрозы, включая «хрупкость поставщика» структурную уязвимость поставщиков, а также риски, усиливаемые геополитической нестабильностью¹⁹. Интеграция инструментов прогнозирования спроса с постоянным мониторингом состояния поставщиков снижает влияние таких факторов за счёт укрепления устойчивости цепи поставок и уменьшения вероятности операционных сбоев. Логика здесь достаточно очевидна: прогнозирование сужает неопределённость на стороне спроса, тогда как мониторинг поставщиков ограничивает неожиданности на стороне предложения; в совокупности это переводит систему от реактивного «тушения пожаров» к режиму контролируемой адаптации.

Для наглядности ниже в таблице 1 представлена матрица рисков контрактного фермерства во флористике.

Таблица 1

Матрица рисков контрактного фермерства во флористике²⁰

Тип риска	Источник (агент риска)	Последствия для оптовой базы	Механизмы минимизации (РА)
Производственный	Климатические шоки, заболевания	Дефицит ассортимента	Внедрение климатически контролируемых теплиц; селекция на устойчивость
Рыночный	Ценовые войны, волатильность	Снижение маржи	Форвардное ценообразование; диверсификация за счёт комплементарных товаров (упаковка, декор)
Логистический	Поломки холодильного оборудования, тарифы	Порча продукции (потери)	Собственный автопарк (более 7 транспортных средств); GPS- и температурный мониторинг
Институциональный	Изменения в налогообложении, пошлинах	Рост затрат	Локализация закупок; кооперация с хозяйствами Краснодарского края
Контрактный	Побочные продажи	Невыполнение заказов	«Моральные контракты», авансовые платежи, поставка расходных материалов

Практический опыт автора показывает, что финансирование операций на 90% за счёт собственного капитала позволяет оптовой базе выступать в качестве надёжного гаранта стабильности для фермеров. В отличие от конкурентов, обременённых долговыми обязательствами и потому вынужденных сокращать закупки при первых признаках рыночной турбулентности, финансовая устойчивость поддерживает непрерывность контрактных отношений²¹. Эта непрерывность имеет важное значение для хозяйств, работающих с многолетними культурами или специализиро-

¹⁹ 10 ключевых KPI для цепи поставок. Association for Supply Chain Management. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ascm.org/ascm-insights/the-10-essential-kpis-for-supply-chain/> (дата обращения: 06.02.2026).

²⁰ Составлено автором на основе: Риск в сельском хозяйстве. USDA Economic Research Service. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/risk-management/risk-in-agriculture> (дата обращения: 01.01.2026). Yang Q., Zhang X., Peng H., Sun D. Контрактное фермерство как инструмент повышения доходов фермеров: с позиции ресурсного подхода. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Т. 9. Ст. 1585843. – <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1585843>. Исследование рынка Farming as a Service 2025: анализ по типу услуг, модели предоставления, конечному пользователю и региону глобальный размер, тенденции и прогнозы до 2030 года. *Business Wire*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.businesswire.com/news/home/20250908755099/en/Farming-as-a-Service-Market-Research-2025-Analysis-by-Service-Type-Delivery-Model-End-User-and-Region-Global-Size-Trends-and-Forecasts-to-2030-ResearchAndMarkets.com> (дата обращения: 15.02.2026).

²¹ Тенденции цветочной индустрии 2025. International Fresh Produce Association. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.freshproduce.com/resources/floral/2025-floral-industry-trends/> (дата обращения: 08.02.2026).

ванными сортами роз, где биологические циклы не позволяют оперативно приостановить производство без существенных потерь и длительного периода восстановления²².

Управление ассортиментом на оптовой базе во многом представляет собой стратегическую игру на опережение. Модель компании иллюстрирует эволюцию от узкой специализации, сосредоточенной на цветах, к полноценной структуре «гипермаркета для флористов», способной одновременно удовлетворять спрос как на экономичные позиции, так и на премиальные эксклюзивные сорта. Такая стратегия позволяет сбалансировать массовый и премиальный сегменты, сократить потери и гибко реагировать на колебания потребительского спроса (рис. 2).



Рис. 2. Интегрированная модель формирования ассортимента и цепочки создания стоимости²³

Расширение ассортимента за счёт комплементарных товаров плетёных корзин, коробок, лент, удобрений и декоративных элементов, включая воздушные шары, позволяет оптовой базе функционировать как практический «one-stop shop» для розничных предпринимателей. Такой подход снижает транзакционные издержки клиентов, укрепляет их лояльность и способствует более полному удовлетворению рыночных потребностей. Дополнительные услуги по сборке букетов непосредственно на базе выступают механизмом декомпозиции сложности для покупателей: клиент получает готовое к продаже решение, операционные трения сокращаются, а структура себестоимости готового продукта становится более предсказуемой, что, в свою очередь, способствует стимулированию оптового товарооборота. Расположение базы в Новороссийске, позиционируемом как южный логистический хаб, обеспечивает доступ к черноморскому побережью, где спрос на цветочную продукцию традиционно повышается в курортный сезон. Прямое взаимодействие с фермерами и цветочными комбинатами позволяет устранить посредников; стоимость, присваиваемая участни-

²² Allen D.W., Lueck D. Сельскохозяйственные контракты и транзакционные издержки. В кн.: Menard C., Shirley M.M. (eds.). Handbook of New Institutional Economics. – Cham: Springer, 2025. С. 691–692. – https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_27.

²³ Разработано автором.

ками цепи, возрастает не за счёт косметического прироста маржи, а вследствие ступенчатого изменения экономической модели, поскольку ценовая власть и контроль свежести перестают размываться между чрезмерным числом участников.

Адаптивность также проявилась в быстром переходе к онлайн-торговле и в реконфигурации объектов в период пандемии в целях согласования операций с вновь формирующимися стандартами. Социальный капитал формируется посредством образовательных инициатив например, публикации книги «Открытие цветочного магазина», что способствует подготовке более профессиональных клиентов и содействует более широкому развитию рынка. Косвенно это укрепляет и конкурентные позиции самой оптовой базы: более компетентная клиентская база, как правило, осуществляет закупки более последовательно, допускает меньше операционных ошибок и реже требует экстренных вмешательств²⁴.

Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества, модель контрактного фермерства сталкивается с рядом системных барьеров. Ключевым ограничением выступает инфраструктурный дефицит, проявляющийся в высокой капиталоемкости строительства современных холодильных складов. Отдельную и устойчивую проблему формирует дефицит квалифицированных кадров: привлечение и подготовка специалистов, способных работать с деликатной продукцией и одновременно использовать современные ИТ-системы, остаются затруднительными. Ещё одним ограничением является информационная асимметрия. Фермеры нередко лишены доступа к точным прогнозам потребительского спроса, что ведёт к перепроизводству низкомаржинальных позиций и дефициту наиболее востребованных товаров дисбалансу, который особенно болезненно проявляется на рынках, где скоропортящийся характер продукции превращает ошибки прогнозирования в физические потери.

В условиях 2026 года преодоление этих барьеров всё в большей степени связывается с внедрением цифровых двойников цепей поставок и реализацией моделей Farming-as-a-Service (FaaS), в рамках которых оптовая база принимает на себя часть технологических затрат и операционных рисков, одновременно предоставляя фермерам доступ к современным инструментам прогнозирования и управления производством²⁵. Данный подход способствует оптимизации планирования, сокращению послеуборочных потерь и повышению устойчивости всей цепи поставок.

Заключение

Проведённое исследование позволило рассмотреть модель контрактного фермерства и вовлечения производителей в рамках стратегии, согласованной со спросом оптовой базы. Анализ показывает, что в 2026 году контрактное фермерство функционирует не только как инструмент закупочной деятельности, но и как стратегический механизм цепи поставок, способный снижать зависимость от волатильного импорта и тарифно обусловленных рисков.

Решающую роль в обеспечении эффективности модели играют технологические и организационные инновации. Собственные системы охлаждения и цифровые платформы взаимодействия с фермерами выступают критически важными инструментами сохранения качества продукции и оптимизации ассортиментных решений. Управление рисками, выстроенное на переходе от карательных мер к реляционному контрактному и «моральным обязательствам», в сочетании с финансовой устойчивостью оптовой базы (как это продемонстрировано в примере компании автора) обеспечивает надёжность поставок и непрерывность производственных циклов.

Комплексность предложения, выраженная в расширении ассортимента за счёт комбинированных товаров и предоставления услуг флористического дизайна, трансформирует оптовую базу в полноценный сервисный хаб. Это, в свою очередь, стимулирует развитие рынка и увеличивает цен-

²⁴ Armijal, Marlina W.A., Hadiguna R.A. Оценка управления рисками цепи поставок на мелких птицеводческих фермах яичного направления. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Т. 1182. № 1. Ст. 012082. — <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1182/1/012082>.

²⁵ Исследование рынка Farming as a Service 2025: анализ по типу услуг, модели предоставления, конечному пользователю и региону глобальный размер, тенденции и прогнозы до 2030 года. Business Wire. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.businesswire.com/news/home/20250908755099/en/Farming-as-a-Service-Market-Research-2025-Analysis-by-Service-Type-Delivery-Model-End-User-and-Region-Global-Size-Trends-and-Forecasts-to-2030>— ResearchAndMarkets.com (дата обращения: 15.02.2026).

ность для конечного потребителя. Цель, сформулированная во введении, достигнута в полном объёме, а гипотеза о преимуществах интегрированного управления по сравнению с традиционными рыночными транзакциями подтверждается материалами кейса и международной практикой.

Работа обладает практической значимостью для предпринимателей в сфере агробизнеса, стремящихся укрепить конкурентоспособность посредством внедрения современных координационных механизмов и методов управления качеством. Исследование показывает, что успех в 2025 году обеспечивается синергией глубокой отраслевой экспертизы с передовой аналитикой и технологиями управления рисками.

Список литературы

1. Отчёт о размере и доле рынка срезанных цветов, 2025–2034. Global Market Insights. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/cut-flower-market> (дата обращения: 01.12.2025).
2. McKinsey Global Institute: 2025 год в диаграммах. McKinsey Global Institute. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/mckinsey-global-institute-2025-in-charts> (дата обращения: 22.12.2025).
3. Размер, доля и возможности рынка цветоводства, 2025–2032. Coherent Market Insights. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/floriculture-market-1586> (дата обращения: 23.12.2025).
4. Tsai W.-C., Shen C.-W. Использование смарт-контракта в цепи поставок цветочной продукции. *Asia Pacific Management Review*. 2024. Т. 29. № 3. С. 347–361. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.004>.
5. Hu S., Liu L., Liu X. Контракт с оптовой ценой или смешанный контракт оптовой цены и опциона? Стратегия закупок для цепи поставок контрактного фермерства в условиях гибкого предложения. *Sustainability*. 2024. Т. 16. № 10. Ст. 4029. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3390/su16104029>.
6. Valentinov V., Imami D., Xhoxhi O. Контрактное фермерство в странах с переходной экономикой: взгляд с позиции теории заинтересованных сторон. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2024. Т. 27. № 4. С. 633–649. – Режим доступа: <https://doi.org/10.22434/IFAMR1099>.
7. Sinha D., Sharma R. Перспективы будущих исследований индустрии цветоводства с управленческой точки зрения: библиометрический анализ с использованием подхода SPAR-4-SLR. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 2024. Т. 13. № 1. С. 36–53. <https://doi.org/10.1177/22779779241227581>.
8. Rodríguez Mañay L.O., Guaita-Pradas I., Marques-Perez I. Оценка эффективности цепи поставок в секторе цветоводства с использованием модели SCOR и метода многокритериального принятия решений. *Horticulturae*. 2022. Т. 8. № 2. Ст. 168. <https://doi.org/10.3390/horticulturae8020168>.
9. Риск в сельском хозяйстве. USDA Economic Research Service. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/risk-management/risk-in-agriculture> (дата обращения: 01.01.2026).
10. Инструмент: матрица соответствия для контрактного фермерства. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cc5152en> (дата обращения: 10.01.2026).
11. Тенденции цветочной индустрии: обзор середины года, 2025. International Fresh Produce Association. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.freshproduce.com/siteassets/files/floral/2025-floral-consumer-trends-mid-year-update.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).
12. International Statistics Flowers and Plants Yearbook 2025 offers a clear view of shifting global markets. International Association of Horticultural Producers (AIPH). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://aiph.org/floraculture/news/international-statistics-flowers-and-plants-yearbook-2025-offers-a-clear-view-of-shifting-global-markets/> (дата обращения: 15.01.2026).
13. Анализ размера и доли рынка цветоводства США: отчёт до 2030 года. Grand View Research. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-floriculture-market-report> (дата обращения: 19.01.2026).
14. Программы NASS: коммерческое обследование цветоводства 2024. National Association of State Departments of Agriculture. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nasda.org/wp-content/uploads/2024/01/2024-Floriculture-Background.pdf> (дата обращения: 24.01.2026).
15. Методология и показатели качества по цветочной продукции. U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nass.usda.gov/Publications/Methodology_and_Data_Quality/Floriculture/08-2024/florqm24.pdf (дата обращения: 26.01.2026).

16. Размер рынка управления аграрными цепями поставок, 2025–2035. Metatech Insights. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metatechinsights.com/industry-insights/agriculture-supply-chain-management-market-1330> (дата обращения: 02.02.2026).
17. Дорожная карта цифрового сельского хозяйства и инноваций ИИ для глобальной трансформации агропродовольственных систем. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/c97ae317-8524-43a8-9605-b0cd9a6689ee/download> (дата обращения: 05.02.2026).
18. Yang Q., Zhang X., Peng H., Sun D. Контрактное фермерство как инструмент повышения доходов фермеров: с позиции ресурсного подхода. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Т. 9. Ст. 1585843. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1585843>.
19. 10 ключевых КРП для цепи поставок. Association for Supply Chain Management. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ascm.org/ascm-insights/the-10-essential-kpis-for-supply-chain/> (дата обращения: 06.02.2026).
20. Тенденции цветочной индустрии 2025. International Fresh Produce Association. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.freshproduce.com/resources/floral/2025-floral-industry-trends/> (дата обращения: 08.02.2026).
21. Armijal, Marlina W.A., Hadiguna R.A. Оценка управления рисками цепи поставок на мелких птицеводческих фермах яичного направления. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Т. 1182. № 1. Ст. 012082. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1182/1/012082>.
22. Allen D.W., Lueck D. Сельскохозяйственные контракты и транзакционные издержки. В кн.: Menard C., Shirley M.M. (eds.). *Handbook of New Institutional Economics*. – Cham: Springer, 2025. С. 673–698. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_27.
23. Исследование рынка Farming as a Service 2025: анализ по типу услуг, модели предоставления, конечному пользователю и региону глобальный размер, тенденции и прогнозы до 2030 года. *Business Wire*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.businesswire.com/news/home/20250908755099/en/Farming-as-a-Service-Market-Research-2025-Analysis-by-Service-Type-Delivery-Model-End-User-and-Region-Global-Size-Trends-and-Forecasts-to-2030-ResearchAndMarkets.com> (дата обращения: 15.02.2026).

References

1. Cut Flower Market Size and Share Report, 2025–2034. Global Market Insights. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/cut-flower-market> (accessed: December 1, 2025).
2. McKinsey Global Institute: 2025 in Charts. McKinsey Global Institute. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/mckinsey-global-institute-2025-in-charts> (accessed: December 22, 2025).
3. Floriculture Market Size, Share, and Opportunities, 2025–2032. Coherent Market Insights. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/floriculture-market-1586> (Accessed: 23.12.2025).
4. Tsai W.-C., Shen C.-W. Using Smart Contract in Flower Supply Chain. *Asia Pacific Management Review*. 2024. Vol. 29. No. 3. Pp. 347–361. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.004>.
5. Hu S., Liu L., Liu X. Wholesale Price Contract or Mixed Wholesale Price and Option Contract? Purchasing Strategy for Contract Farming Supply Chain under Flexible Supply. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 10. Art. 4029. <https://doi.org/10.3390/su16104029>.
6. Valentinov V., Imami D., Xhoxhi O. Contract farming in transition economies: A stakeholder theory perspective. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2024. Vol. 27. No. 4. Pp. 633–649. <https://doi.org/10.22434/IFAMR1099>.
7. Sinha D., Sharma R. Future research prospects for the floriculture industry from a management perspective: A bibliometric analysis using the SPAR-4-SLR approach. *South Asian Journal of Business and Management Cases*. 2024. Vol. 13. No. 1. Pp. 36–53. <https://doi.org/10.1177/22779779241227581>.
8. Rodríguez Mañay L.O., Guaita-Pradas I., Marques-Perez I. Evaluating Supply Chain Performance in the Floriculture Sector Using the SCOR Model and Multicriteria Decision Making Method. *Horticulturae*. 2022. Vol. 8. No. 2. Article. 168. <https://doi.org/10.3390/horticulturae8020168>.
9. Risk in Agriculture. USDA Economic Research Service. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/risk-management/risk-in-agriculture> (accessed: 01.01.2026).

10. Tool: Conformity Matrix for Contract Farming. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Electronic resource]. – Access mode: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cc5152en> (accessed: 10.01.2026).
11. Flower Industry Trends: Mid-Year Review, 2025. International Fresh Produce Association. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.freshproduce.com/siteassets/files/floral/2025-floral-consumer-trends-mid-year-update.pdf> (accessed: 12.01.2026).
12. International Statistics Flowers and Plants Yearbook 2025 Offers a Clear View of Shifting Global Markets. International Association of Horticultural Producers (AIPH). [Electronic resource]. – Available at: <https://aiph.org/floraculture/news/international-statistics-flowers-and-plants-yearbook-2025-offers-a-clear-view-of-shifting-global-markets/> (accessed: 15.01.2026).
13. Analysis of the US Floriculture Market Size and Share: Report to 2030. Grand View Research. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-floriculture-market-report> (accessed: January 19, 2026).
14. NASS Programs: 2024 Floriculture Commercial Survey. National Association of State Departments of Agriculture. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.nasda.org/wp-content/uploads/2024/01/2024-Floriculture-Backgrounder.pdf> (accessed: January 24, 2026).
15. Methodology and Quality Indicators for Flower Products. U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service. [Electronic resource]. – Available at: https://www.nass.usda.gov/Publications/Methodology_and_Data_Quality/Floriculture/08-2024/florqm24.pdf (Accessed: January 26, 2026).
16. Agricultural Supply Chain Management Market Size, 2025–2035. Metatech Insights. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.metatechinsights.com/industry-insights/agriculture-supply-chain-management-market-1330> (Accessed: February 2, 2026).
17. Roadmap for Digital Agriculture and AI Innovation for the Global Transformation of Agri-Food Systems. Food and Agriculture Organization of the United Nations. [Electronic resource]. – Available at: <https://openknowledge.fao.org/bitstreams/c97ae317-8524-43a8-9605-b0cd9a6689ee/download> (Accessed: 05.02.2026).
18. Yang Q., Zhang X., Peng H., Sun D. Contract farming as a tool for increasing farmers' incomes: from the perspective of the resource-based approach. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 9. Article 1585843. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1585843>.
19. 10 key KPIs for the supply chain. Association for Supply Chain Management. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ascm.org/ascm-insights/the-10-essential-kpis-for-supply-chain/> (Accessed: 06.02.2026).
20. Flower Industry Trends 2025. International Fresh Produce Association. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.freshproduce.com/resources/floral/2025-floral-industry-trends/> (Accessed: 08.02.2026).
21. Armijal, Marlina W. A., Hadiguna R. A. Assessing Supply Chain Risk Management on Smallholder Egg Poultry Farms. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1182. No. 1. Art. 012082. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1182/1/012082>.
22. Allen D. W., Lueck D. Agricultural contracts and transaction costs. In: Мйнард С., Ширли М. М. (eds.). *Handbook of New Institutional Economics*. – Cham: Springer, 2025. Pp. 673–698. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_27.
23. Research of the Farming as a Service market 2025: analysis by service type, delivery model, end user and region, global size, trends and forecasts to 2030. *Business Wire*. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.businesswire.com/news/home/20250908755099/en/Farming-as-a-Service-Market-Research-2025-Analysis-by-Service-Type-Delivery-Model-End-User-and-Region—Global-Size-Trends-and-Forecasts-to-2030—ResearchAndMarkets.com> (Accessed: 15.02.2026).

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Обзорная статья / Review article
УДК: 331.55 : 314

Социально-демографические детерминанты профессиональной мобильности населения России

В.А. Паламарчук

аспирант 2-го курса

кафедра экономики и социологии здравоохранения,

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко,

Москва, Россия

vadim.palamarchuk@rambler.ru

Аннотация: Статья исследует социально-демографические детерминанты профессиональной мобильности населения России на фоне сжатия рынка труда и нарастания структурного дефицита кадров. Предмет исследования — связь между возрастом, полом, уровнем образования и готовностью к смене профессии или отрасли занятости. Методическую основу составили сравнительный анализ, интерпретация данных Росстата, материалов ВЦИОМ, МОТ и результатов выборочных обследований рабочей силы. Исследование показывает, что демографический контур определяет мобильность жестче, чем принято фиксировать в политике занятости. В 2024 году средний возраст российского работника достиг 42,5 лет, доля занятых до 35 лет сократилась до 27,4 процента, а пятая часть всех занятых приходилось на возрастную группу старше 55 лет. При таких параметрах готовность к профессиональной смене снижается объективно, поскольку барьеры переобучения и издержки перехода растут вместе с возрастом. Пол и уровень образования работают как модифицирующие переменные. Мужчины демонстрируют более высокую декларативную готовность к переезду и смене занятости, тогда как женщины чаще сохраняют профессиональную нишу под давлением семейных обстоятельств. Высокий уровень образования коррелирует с ростом потенциала мобильности, однако сам по себе не гарантирует перехода. Полученные результаты указывают на разрыв между структурой вакансий и характеристиками рабочей силы, который не закрывается без целенаправленного изменения условий труда и системы переквалификации.

Ключевые слова: профессиональная мобильность, демографические детерминанты, рынок труда, занятость, возраст, образование, переквалификация, трудовые ресурсы.

Для цитирования: Паламарчук В.А. Социально-демографические детерминанты профессиональной мобильности населения России. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 66–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-66-72>.

Socio-demographic determinants of professional mobility in Russia

V.A. Palamarchuk

Second-year postgraduate student

Department of Healthcare Economics and Sociology,

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,

Moscow, Russia

vadim.palamarchuk@rambler.ru

Abstract: This article examines the socio-demographic determinants of occupational mobility in Russia amid a contracting labor market and a growing structural labor shortage. The study examines the relationship between age, gender, education level, and willingness to change professions or industries. The methodological basis is a comparative analysis, interpretation of Rosstat data, materials from the All-Russian Public Opinion Research Center (VTsIOM), the International Labor Organization (ILO), and the results of sample labor force surveys. The study demonstrates that demographic factors determine mobility more strictly than is typically reflected in employment policy. In 2024, the average age of the Russian worker reached 42.5 years, the share of those employed under 35 decreased to 27.4 percent, and one-fifth of all employed people are over 55. Given these parameters, willingness to change professions objectively declines, as

barriers to retraining and transition costs increase with age. Gender and education level act as modifying variables. Men demonstrate a higher declarative willingness to relocate and change jobs, while women are more likely to maintain their occupational niche due to family pressures. A high level of education correlates with increased mobility potential, but does not in itself guarantee a transition. The results indicate a gap between the structure of job openings and the characteristics of the workforce, which cannot be closed without targeted changes to working conditions and retraining systems.

Keywords: occupational mobility, demographic determinants, labor market, employment, age, education, retraining, labor force.

For citation: Palamarchuk V.A. Socio-demographic determinants of professional mobility in Russia. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2026. T. 25. № 2. С. 66–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-66-72>.

Введение

43 процента работающих россиян допускают переезд ради лучшей работы, но 54 процента на это не готовы — данные ВЦИОМ за 2024 год¹. Разрыв большой, и он неслучаен. Готовность к профессиональной мобильности падает с возрастом почти линейно. Среди 18–24-летних переезд допускают 68 процентов, а среди занятых старше 60 лет — лишь 12. Это уже не личный выбор, а структурная характеристика рынка труда.

Демографические данные Росстата за 2024 год делают ситуацию еще жестче². Средний возраст работника достиг 42,5 года. В 2015-м — 40,6. За десять лет прирост почти два года, и движение не останавливается. Численность занятых до «35 лет сократилась за один год на 837 тысяч человек, до 20,4 млн., то есть до 27,4 процента всех занятых. Одновременно старшая когорта — 55 лет и выше — выросла на 460 тысяч и достигла 13,47 млн человек, или 18,2 процента занятых»³.

Эти цифры объясняют, почему вопрос профессиональной мобильности нельзя свести к мотивации или политике занятости. Структура рабочей силы сама по себе ограничивает мобильность через демографический состав. Система переквалификации и сигналы рынка труда работают на разных когортах по-разному, и именно это расхождение образует предмет настоящего исследования.

Возраст сам по себе не объясняет мобильность, если не учитывать канал входа на рынок труда. По данным ВШЭ, исследователи выделили девять образовательно-карьерных маршрутов 25-летних, а базой стали данные по 1247 респондентам, которых наблюдали от 9-го класса до выхода во взрослую занятость⁴. Уже здесь видно, что мобильность формируется раньше первого трудового контракта. Она встраивается в траекторию через совмещение учебы и работы, паузы, переход в магистратуру и тип первого рабочего места.

У молодежи готовность к смене работы выше не потому, что она менее лояльна работодателю. Причина грубее. По материалам ВЦИОМ⁵, молодые работники не боятся потери места и исходят из того, что новую работу с сопоставимым доходом можно найти быстро. Это следствие дефицита кадров, а не культурного разрыва поколений⁶.

Роль образования двойственная. С одной стороны, более высокий уровень образования расширяет набор вакансий и снижает издержки перехода. С другой, в ряде исследований по России зафиксировано, что чем выше образование, тем меньше доля респондентов, сменивших место ра-

¹ ВЦИОМ. Новости: Поедем — поработаем? — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poedem-porabotaem> (дата обращения: 04.04.2026).

² РБК. Средний работник постарел на 3 месяца и стал работать меньше на минуту — РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/27/03/2025/67e3d80a9a79470c6139a65c> (дата обращения: 04.04.2026).

³ РБК. Возраст больше, неделя меньше: Экономика: Газета РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2025/03/27/67e3d80a9a79470c6139a65c> (дата обращения: 14.04.2026).

⁴ Исследователи ВШЭ выявили профессиональные траектории 25-летних. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — URL: <https://www.hse.ru/news/science/691544412.html> (дата обращения: 04.04.2026).

⁵ ВЦИОМ. Новости: Поедем — поработаем? — URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poedem-porabotaem> (дата обращения: 04.04.2026).

⁶ ВЦИОМ. Новости: «Я устал, я ухожу»: почему молодежь легко меняет работу? — URL: <https://wciom.ru/expertise/ja-ustal-ja-ukhozhu-pochemu-molodezh-legko-menjaet-rabotu> (дата обращения: 04.04.2026).

боты, поскольку вход в профессию становится более узким и вложения в специализацию выше. Здесь и возникает главный узел. Профессиональная мобильность не равна частой смене работодателя. Она зависит от возраста, пола, семейного цикла, образовательного маршрута и того, насколько рынок готов оплатить переход между профессиями. По этой причине демографический анализ нужно вести вместе с анализом образовательных траекторий ⁷.

Результаты

Гендерный срез показывает устойчивое различие в масштабах профессиональной мобильности. В обзоре «Потенциал трудовой мобильности» мужчины хотя бы один раз меняли работу в 41 процентах случаев, женщины — в 35 процентах. Разрыв формируется не на полюсах, а в середине распределения. Два–три перехода зафиксированы у 18 процентов мужчин и только у 9 процентов женщин ⁸. Это говорит о разной частоте маневра, а не о полном отсутствии мобильности у женщин.

Более ранние расчеты по России, представленные в работе Мальцевой, фиксируют ту же линию. Женщины в среднем менее мобильны, чаще переходят в государственный сектор и в режим неполной занятости, тогда как у мужчин выше вероятность перемещений на позиции с полной занятостью и сохранением статуса работы с подчиненными. Картина понятна. Профессиональная мобильность встроена в гендерное разделение труда и не размывает его автоматически.

Есть и важная оговорка. Более высокий уровень образования повышает мобильность женщин сильнее, чем мужчин. Это уже не просто различие полов, а пересечение пола и образования. Если женщина имеет большой запас формального капитала, вероятность перехода растет, хотя сам переход нередко ведет в сектора с меньшей оплатой и с большей привязкой к социальным функциям занятости. Результат неудобный для политики занятости. Простое расширение доступа к обучению не устраняет барьеры мобильности, пока сохраняются семейная нагрузка, секторная сегрегация и разрыв в структуре вакансий.

Возрастной профиль мобильности в России выражен резко. По данным ВЦИОМ ⁹, треть молодых работников планирует смену работы, а рынок молодежного труда уже описывается как рынок соискателя, где дефицит кадров усиливает переговорную позицию входящих когорт. Это меняет логику первых профессиональных переходов. Они происходят не под давлением безработицы, а через поиск лучшего сочетания дохода, графика и канала развития.

Но более высокий уровень ранней мобильности не означает устойчивого межпрофессионального перехода. В обзоре ИМЭМО «Профессиональная мобильность рабочей силы в России» подчеркивается, что в 2012–2020 годах мобильность в России носила в основном горизонтальный характер ¹⁰. Иначе говоря, перемещения чаще меняли место внутри сопоставимых статусных групп, но не вели к радикальной перестройке профессиональной структуры. Это важная развилка. Молодежь меняет работу чаще, чем люди старшего поколения, однако сама частота переходов еще не равна высокой профессиональной мобильности. При этом мобильность между фирмами имеет нестандартную циклическую динамику. Возраст влияет не только на готовность сменить работу, но и на форму перехода. Молодые чаще входят в режим проб и коррекций, старшие — в режим удержания позиции и снижения риска потери накопленного статуса.

Образование влияет на профессиональную мобильность не по прямой линии. В исследовании Е.С. Поповой ¹¹, основанном на материалах Продольного мониторинга России Высшей школы

⁷ Епихина, Ю.Б. Образовательная мобильность и первое место работы / Ю. Б. Епихина. Научный результат. Социология и управление. 2017. Т. 3, № 4. С. 13–28. DOI 10.18413/2408-9338-2017-3-4-13-28. EDN VUBXBY.

⁸ Седова Н.Н. Потенциал трудовой мобильности. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены № 2 (70). 2004. <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-trudovoy-mobilnosti> (дата обращения: 05.04.2026).

⁹ ВЦИОМ. Новости: Трудоустройство молодежи в современной России <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/trudoustroistvo-molodezhi-v-sovremennoi-rossii> (дата обращения: 05.04.2026).

¹⁰ Хохлова, М. Г. Профессиональная мобильность рабочей силы в России / М.Г. Хохлова. Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2022. № 4. С. 74–83. DOI 10.20542/afj-2022-4-74-83. EDN YBDPVM.

¹¹ Попова Е. С. Горизонтальная профессиональная мобильность, профессиональное образование и рынок труда в России в динамике лет. Социологическая наука и социальная практика, 2018. Т. 6. № 1. С. 53–70. DOI: <https://doi.org/10.19181/snsp.2018.6.1.5737>.

экономики (RLMS-HSE) за 1998–2016 годы, зафиксировано, что уровень образования не выступал статистически значимым детерминантом смены профессии у работников 30–49 лет. Это ломает распространенное ожидание, будто диплом сам по себе автоматически расширяет мобильность. Для части групп решающим оказывается не формальный уровень подготовки, а запас гибкости, тип занятости и позиция в профессиональной структуре.

Но поведенческие установки населения показывают другую сторону. По данным ВЦИОМ, доля россиян, не занимавшихся развитием компетенций, снизилась с 52 процентов в 2019 году до 39 процентов в 2024-м, а переподготовкой в той или иной форме занимались уже 60 процентов¹². Сдвиг заметный. Рынок начал подталкивать людей к обучению быстрее, чем система статусов успевает перестраиваться.

Есть и более резкий сигнал. По данным опроса НАФИ и «Ингосстраха», опубликованным в «Российской газете»¹³, 71 процент работающих россиян хотели бы пройти обучение вне текущей специальности, а 48 процентов рассматривают обучение как этап смены работы. Это показывает расхождение между наличием установки на переход и реальным масштабом межпрофессиональной мобильности. Готовность учиться растет, но переход сдерживают возраст, семейная нагрузка, территориальная фиксация и разрыв между новыми навыками и структурой спроса на труд.

Обсуждение

Профессиональная мобильность в России опирается не только в различия между когортами, но и в сужение самого демографического коридора предложения труда. По материалам ВШЭ, численность рабочей силы в стране в ближайшие годы будет определяться тремя демографическими факторами, это вход молодежи, выход старших поколений и миграция, причем рабочая сила неизбежно будет стареть. Это меняет рамку анализа. Когда молодых меньше, рынок начинает ценить не столько готовность к перемене профессии, сколько способность удержать уже включенных работников в занятости.

Опрос ВЦИОМ показывает ту же зависимость на поведенческом уровне. Среди работающих 25–34 лет опыт переезда в другой населенный пункт имели 56 процентов, тогда как у групп с уровнем образования ниже среднего специальный показатель составлял 31–37 процентов, против 52–53 процентов у респондентов со средним специальным и высшим образованием¹⁴. Значит, мобильность формируется на пересечении возраста, образования и территориального ресурса¹⁵.

Здесь возникает неудобное для политики занятости следствие. Если старение рабочей силы ускоряется, а географическая и профессиональная подвижность сосредоточена в младших и более образованных группах, универсальные меры переобучения будут давать разный результат по когортам. Более точный эффект дают программы, которые соединяют переобучение с поддержкой переезда, короткими форматами обучения и адресной работой с группами старших возрастов. Без такой настройки рынок будет воспроизводить дефицит кадров, но не расширять пространство для межпрофессионального перехода между секторами, статусами и территориями.

Семейный цикл меняет профессиональную мобильность сильнее, чем это обычно предполагается в политике занятости. Исследование Центра междисциплинарных исследований человеческого потенциала НИУ «Высшая школа экономики» за 2000–2009 годы показало, что нали-

¹² ВЦИОМ. Новости: Обучение длиною в жизнь. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obuchenie-dlinoju-v-zhizn-1> (дата обращения: 05.04.2026).

¹³ Новости аналитики: Россияне рассказали, что нужно для смены профессии – Российская газета. – URL: https://rg.ru/2024/12/12/rossiiane-vybiraiut-kursy-perekvalifikacii-vmesto-vtorogo-diploma.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.perplexity.ai%2F (дата обращения: 05.04.2026).

¹⁴ Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Демографические изменения и предложение рабочей силы в регионах России Научный дайджест № 5 (10). 2022. – URL: https://www.demoscope.ru/weekly/acrobat/NCMU/Human_Capital_NCMU_Digest_10_Demographic.Ssupply_in_Russian_Regions_2022.pdf (дата обращения: 06.04.2026).

¹⁵ ВЦИОМ. Новости: Поедем – поработаем? – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/poedem-porabotaem> (дата обращения: 04.04.2026).

чие маленького ребенка повышало вероятность смены работы женщиной, а наибольшая склонность к переходу наблюдалась у работников 16–25 лет.

Этот результат на первый взгляд парадоксален. Ребенок не только ограничивает время, но и заставляет искать иной график, иную дистанцию до работы и иной режим занятости, поэтому переход нередко становится формой адаптации, а не карьерного рывка. При этом семья сдерживает межфирменную мобильность женщин, тогда как семейное положение и наличие детей не оказывают сопоставимого влияния на смену работы мужчинами ¹⁶.

Опрос ВЦИОМ фиксирует, что важность помощи от работодателя семейные россияне оценивают высоко в 60 процентах случаев, а среди женщин показатель достигает 63 процентов ¹⁷. Мобильность определяется не только квалификацией и доходом, но и тем, есть ли у человека внешний ресурс для совмещения труда и семейной нагрузки. Поэтому для женщин с детьми вопрос мобильности чаще решается через смену режима труда, а не через свободный выбор между равноценными профессиями. Если политика занятости игнорирует этот узел, программы переподготовки будут давать отбор по тем, кто уже располагает временем, транспортной доступностью и поддержкой семьи, тогда как группы с высокой нагрузкой останутся вне перехода.

На российском рынке труда профессиональная мобильность все чаще принимает форму внутренней адаптации, а не смены профессии в полном смысле слова. В монографии ВШЭ сокращение рабочей силы и старение занятых описаны как процессы, которые меняют не только объем предложения труда, но и возрастной профиль экономической активности ¹⁸. На этом фоне горизонтальные переходы становятся для работодателя более удобным решением, чем долгий набор новых работников.

Есть и другой сдвиг. По данным Econs, к концу 2024 года около 70 процентов предприятий сообщали о нехватке работников, а ответом бизнеса стали рост нагрузки, внутреннее совмещение и более осторожный найм. Это меняет саму механику мобильности. Цена такого решения видна не сразу. Внешняя текучесть падает, но зависимость от узких внутренних схем обучения растет. Работник чаще не выходит на внешний рынок, а берет новую функцию внутри фирмы.

Здесь проявляется главный разрыв. Демографические ограничения толкают рынок к удержанию людей на месте, тогда как технологические сдвиги требуют от них перехода между функциями и сегментами занятости. Это странно, но именно дефицит кадров может снижать открытую профессиональную мобильность, если предприятие заменяет переход переподготовкой под текущую позицию. По этой причине мобильность в России следует рассматривать не только как перемещение между профессиями, но и как изменение набора задач, статуса занятости и канала использования уже имеющихся навыков.

Заключение

Социально-демографические детерминанты профессиональной мобильности в России образуют жесткую систему ограничений, где возраст, пол, образование и семейный цикл действуют не по отдельности, а в связке. Наибольший потенциал перехода сосредоточен у молодежи и у групп с более высоким образованием, но даже здесь мобильность часто принимает форму смены работодателя или функции, а не полноценного выхода в новую профессию.

Главный источник давления лежит в демографии. Российский рынок труда стареет, а численность молодых когорт снижается, что уже отражено в работах ВШЭ и в текущих оценках рынка труда. При этом мировая ситуация показывает тот же структурный фон. По данным МОТ, в

¹⁶ Центр междисциплинарных исследований человеческого потенциала. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Изучение трудовой мобильности женщин с маленькими детьми в России ю. – URL: <https://lirt.hse.ru/data/2012/04/10/1251863494/20120410-Kolotova.pdf> (дата обращения: 06.04.2026).

¹⁷ ВЦИОМ. Новости: Семейное счастье – в руках работодателя? – URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semeinoe-schaste-v-rukakh-rabotodatelja> (дата обращения: 04.04.2026).

¹⁸ Российский рынок труда через призму демографии / Н.Т. Вишневецкая, В.Е. Гимпельсон, И.А. Денисова [и др.]; Под редакцией В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшникова. – Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020. 440 с. ISBN 978-5-7598-2167-0. DOI 10.17323/978-5-7598-2167-0. EDN VJMQUE.

2024 году мировая занятость росла лишь вместе с рабочей силой, а молодежная безработица удержалась на уровне 12,6 процента¹⁹. Это усиливает конкуренцию за рабочую силу и делает вопрос мобильности не частной характеристикой работника, а условием воспроизводства занятости.

Практический вывод лежит в плоскости адресной политики. Универсальные меры переобучения дают ограниченный эффект, если не учитывать возрастной профиль, семейную нагрузку и территориальные барьеры. Программа бесплатного переобучения по востребованным направлениям продолжена в 2025 году в рамках нацпроекта «Кадры». Но результат появится лишь там, где обучение соединяется с мерами поддержки перехода между секторами, режимами занятости и территориями. Иначе спрос на мобильность будет расти быстрее, чем реальные возможности ее осуществления.

Список литературы

1. Богданов, Д. В. Эволюция демографических процессов России как фактора системного развития экономики / Д.В. Богданов. Труд и социальные отношения. 2025. Т. 36, № 5(190). С. 137–145. DOI 10.20410/2073-7815-2025-36-5-137-145. EDN LASMWQ.
2. Российский рынок труда через призму демографии / Н.Т. Вишневская, В.Е. Гимпельсон, И.А. Денисова [и др.]; под редакцией В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшниковой. — Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2020. 440 с. ISBN 978-5-7598-2167-0. DOI 10.17323/978-5-7598-2167-0. EDN VJMQUE.
3. Епихина, Ю.Б. Образовательная мобильность и первое место работы / Ю.Б. Епихина. Научный результат. Социология и управление. 2017. Т. 3, № 4. С. 13–28. DOI 10.18413/2408-9338-2017-3-4-13-28. EDN VUBXBY.
4. Седова Н.Н. Потенциал трудовой мобильности. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены № 2 (70). 2004. <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-trudovoy-mobilnosti> (дата обращения: 05.04.2026).
5. Хохлова, М.Г. Профессиональная мобильность рабочей силы в России / М.Г. Хохлова. Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2022. № 4. С. 74–83. DOI 10.20542/afij-2022-4-74-83. EDN YBDPVM.
6. Конинский, А.В. Возрастные особенности профессиональной мобильности / А.В. Конинский, П.И. Ананченко. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 3. С. 162–165. DOI 10.37882/2223-2974.2025.03.10. EDN KKSQAM.
7. Конинский, А. В. Профессиональная мобильность населения: понятие, сущность, условия формирования / А.В. Конинский. Альманах устойчивого развития: методология, теория, практика. 2024. № 48(53). С. 44–50. EDN TBUJOF.
8. Репкина О.Б. Профессиональная мобильность и особенности функционирования отечественного рынка труда в условиях санкций. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 64–69. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-64-69>.

References

1. Bogdanov, D.V. The evolution of the demographic processes of Russia as a factor in the systemic development of the economy/D.V. Bogdanov. Labor and social relations. 2025. Т. 36, No. 5 (190). S. 137–145. DOI 10.20410/2073-7815-2025-36-5-137-145. EDN LASMWQ.
2. The Russian labor market through the prism of demography / N.T. Vishnevskaya, V.E. Gimpelson, I.A. Denisova [and others]; Edited by V.E. Gimpelson, R.I. Kapelyushnikov. — Moscow: National Research University «Higher School of Economics», 2020. 440 p. ISBN 978-5-7598-2167-0. DOI 10.17323/978-5-7598-2167-0. EDN VJMQUE.
3. Epikhina, Yu. B. Educational mobility and first place of work / Yu.B. Epikhina. Scientific result. Sociology and governance. 2017. Т. 3, No. 4. S. 13–28. DOI 10.18413/2408-9338-2017-3-4-13-28. EDN VUBXBY.
4. Sedova N.N. Potential of labor mobility. Monitoring public opinion: economic and social changes No. 2 (70). 2004. <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-trudovoy-mobilnosti> (дата обращения: 05.04.2026).
5. Khokhlova, M. G. Professional mobility of labor in Russia / M.G. Khokhlova. Analysis and forecast. IMEMO RAN Journal. 2022. № 4. S. 74–83. DOI 10.20542/afij-2022-4-74-83. EDN YBDPVM.

¹⁹ Доклад МОТ: в 2024 году уровень безработицы в мире будет расти, озабоченность вызывает и рост социального неравенства.

6. Koninsky, A.V. Age features of professional mobility / A.V. Koninsky, P.I. Ananchenkova. Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2025. № 3. S. 162–165. DOI 10.37882/2223-2974.2025.03.10. EDN KKSQAM.
7. Koninsky, A.V. Professional mobility of the population: concept, essence, conditions of formation / A.V. Koninsky. Almanac of sustainable development: methodology, theory, practice. 2024. № 48(53). S. 44–50. EDN TBUJOF.
8. Repkina O.B. Professional mobility and the specifics of the functioning of the domestic labor market in the context of sanctions. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. Т. 25. № 1. P. 64–69. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-64-69>.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Научная статья / Original article

УДК: 614.2 : 661.12

Эволюция подходов к управлению инновациями в секторе исследований и разработок фармацевтической индустрии

К. Р. Рахманова

аспирант

Национальный исследовательский университет ИТМО,
Санкт-Петербург, Россия
karina.rakhmanova@niuitmo.ru

А. А. Горовой

доктор экономических наук, профессор

Национальный исследовательский университет ИТМО,
Санкт-Петербург, Россия
gorovoi@itmo.ru

Аннотация: В статье исследована эволюция управленческих моделей в секторе инновационных разработок и исследований (НИОКР, R&D) фармацевтической индустрии. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных подходов к преодолению системного противоречия в управлении инновациями в фармацевтических НИОКР, где экспоненциальный рост инвестиций сопровождается снижением отдачи от инновационной деятельности, при одновременном решении задач, поставленных Правительством РФ в рамках Стратегии развития фармацевтической промышленности РФ «Фарма–2030» для достижения технологического суверенитета и обеспечения национальной безопасности в сфере лекарственного обеспечения, требующей ускоренного перехода от импортозависимой модели к созданию полного цикла разработки и производства оригинальных лекарственных средств¹. В работе проведен анализ эволюции подходов к управлению инновациями в фармацевтических НИОКР. Выделены четыре основных этапа эволюции управленческих подходов, определены их ключевые параметры, такие как концепт управленческой модели и их издержки, выявлен последовательный переход от жестких линейных к гибким цифровым моделям управления инновациями. Определены детерминанты перехода от классических линейных моделей к современным моделям. Сформулирован ключевой фактор смены управленческих парадигм в фармацевтических НИОКР как рост транзакционных издержек, вызванный необходимостью интеграции данных и адаптации в условиях усложнения инновационных процессов. Практическая значимость исследования заключается в предложении критериев стратегического выбора модели управления инновациями в фармацевтических НИОКР, где выбор должен быть основан на многофакторной оценке стадий НИОКР, технологической зрелости и типах рисков, что позволит организациям минимизировать транзакционные издержки через адаптацию управленческих практик.

Ключевые слова: детерминанты развития фармацевтических инноваций, инновационное развитие, модели управления НИОКР, управление инновациями, фармацевтические НИОКР.

Для цитирования: Рахманова К.Р., Горовой А.А. Эволюция подходов к управлению инновациями в секторе исследований и разработок фармацевтической индустрии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 73–83. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-73-83>.

Evolution of innovation management approaches in the R&D of pharmaceutical industry

K. R. Rakhmanova

postgraduate student

ITMO University,
Saint Petersburg, Russia
karina.rakhmanova@niuitmo.ru

¹ Акт правительства Российской Федерации «Стратегия развития фармацевтической промышленности РФ на период до 2030 года» от 07.06.2023 № 1495-р. Официальный интернет-портал правовой информации. 2023.

A. A. Gorovoy

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.
ITMO University,
Saint Petersburg, Russia
gorovoi@itmo.ru*

Abstract: *The article examines the evolution of management models in the innovative research and development (R&D) sector of the pharmaceutical industry. The relevance of the research is determined by the need to find effective approaches to overcoming the systemic contradiction in the management of pharmaceutical innovative R&D, where exponential growth of investments is accompanied by a decrease in the return on innovation, while simultaneously solving the tasks set by the Government of the Russian Federation within the framework of the Pharmaceutical Industry Development Strategy of the Russian Federation «Pharma–2030» to achieve technological sovereignty and ensure national security in the field of drug provision. This requires an accelerated transition from an import–dependent model to the creation of a full cycle of development and production of original medicines². The paper provides an analysis of the evolution of approaches to managing high–risk innovative pharmaceutical R&D projects. Four main stages in the evolution of management approaches are identified, their key parameters are determined, such as the concept of the management model and their costs, and a consistent transition from rigid linear to flexible digital models of innovation management is revealed. The determinants of the transition from classical linear models to modern models are identified. A key factor in the shift in management paradigms in pharmaceutical R&D is formulated as an increase in transaction costs caused by the need for data integration and adaptation in the context of increasingly complex innovation processes. The practical significance of the study lies in the proposal of criteria for the strategic choice of a management model for pharmaceutical innovative R&D, where the choice should be based on a multi–factor assessment of R&D stages, technological maturity and types of risks, which will allow organizations to minimize transaction costs through the adaptation of management practices.*

Keywords: *determinants of pharmaceutical innovation development, innovation development, innovation management, R&D management models, pharmaceutical innovative R&D.*

For citation: *Rakhmanova K.R., Gorovoy A.A. Evolution of innovation management approaches in the R&D of pharmaceutical industry. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 73–83. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-73-83>.*

Введение. Фармацевтическая индустрия является одним из важнейших элементов системы здравоохранения всего мира и характеризуется экстремально высокими уровнями неопределенности, капиталоемкости и регуляторной сложности³. Процесс исследований и разработок (НИОКР, R&D) характеризуется финансовыми рисками, поскольку разработка новых лекарственных препаратов является очень длительным и дорогостоящим процессом⁴. Также инновации в фармацевтических НИОКР характеризуются «Законом Эрума», который определяется усложнением научной базы, ужесточением регуляторных требований и сохраняющимся высоким уровнем неудач в разработке новых препаратов⁵. Существующие теоретические подходы к управлению инновациями демонстрируют ограниченную эффективность в условиях современной сложности. Необходима систематическая ретроспектива их эволюции для выявления ключевых трендов, противоречий. Эволюция управленческих парадигм представляет значительный научный интерес как пример адаптации теоретических концепций к условиям растущей конкуренции и технологической сложности.

Цель исследования заключается в выявлении и обосновании ключевых детерминантов смены управленческих парадигм в фармацевтических НИОКР путем анализа эволюции подходов к управлению и определения роли транзакционных издержек, связанных с интеграцией распределенных знаний. Гипотеза исследования: смена управленческих парадигм в фармацевтических

² Акт правительства Российской Федерации «Стратегия развития фармацевтической промышленности РФ на период до 2030 года» от 07.06.2023 № 1495-р. Официальный интернет-портал правовой информации. 2023. <http://government.ru/docs/48801/>.

³ Laermann–Nguyen U., Backfisch M. Innovation crisis in the pharmaceutical industry? A survey. SN Business & Economics. 2021. Т. 1. №. 12. С. 164.

⁴ DiMasi J.A., Grabowski H.G., Hansen R.W. Innovation in the pharmaceutical industry: new estimates of R&D costs. Journal of health economics. 2016. Т. 47. С. 20–33.

⁵ Seyhan A.A., Carini C. Lost in Translation: Bridging the Preclinical and Clinical Worlds Concepts, Examples, Successes, and Failures in Translational Medicine. Handbook of biomarkers and precision medicine. – Chapman and Hall / CRC, 2019. С. 112–120.

НИОКР является не спонтанным следствием технологического прогресса, а целенаправленным институциональным ответом на рост издержек в условиях усложнения инновационных процессов. Каждый последующий подход представляет собой более эффективный механизм координации инноваций.

Литературный обзор. В международном научном дискурсе стратегическая эволюция моделей управления инновациями в фармацевтических компаниях выражается как переход от закрытых линейных систем к открытым сетевым экосистемам⁶. Отечественные исследования позволяют выявить одну из ранних концептуальных моделей управления, которая рассматривает необходимость перехода от статичных, традиционных моделей к динамичному, стратегическому планированию в ответ на нестабильность внешней среды⁷. Автор аргументирует, что фактором повышения эффективности комплекса является внедрение механизма адаптации, включающего диагностику, гибкое стратегическое планирование и постоянную оценку успешности стратегии с использованием специализированных инструментов.

Кризис линейной модели и закрытых инноваций. Классическая линейная модель и парадигма закрытых инноваций доминировали в индустрии, где модель рассматривается как стандарт управления проектами с низкой неопределенностью. Кризис эффективности инноваций в фармацевтических НИОКР, а именно «Закон Эрума», описанный Скэннеллом и др. стал катализатором поиска новых подходов⁸. Далее ответом на вызовы фармацевтической отрасли стал переход к адаптивным и портфельным подходам.

Портфельный подход. Теория портфельного управления с учетом неопределенности и ресурсных ограничений в фармацевтической индустрии получила развитие в работах Блау⁹. Также портфельные модели управления инновациями в фармацевтических НИОКР, обоснованные теорией реальных опционов, раскрываются в исследовании Магазини и др., где поэтапные инвестиции представляют собой серию последовательно переоцениваемых опционов, что обеспечивает диверсификацию рисков в условиях фундаментальной неопределенности¹⁰.

Парадигма открытых инноваций. Следующим этапом эволюции стала парадигма открытых инноваций¹¹, теоретические основы которой заложены Чесбро¹². Применительно к фармацевтической индустрии данная модель, где компания выступает интегратором внешних и внутренних идей, детально исследована Писано, Шумахером и др.¹³ Современный этап трансформации связан с формированием цифровой парадигмы, ключевым элементом которой является искусственный интеллект (ИИ). Данный тренд не является повсеместно принятой завершённой парадигмой, но активно исследуется как ключевой вектор трансформации.

Современная цифровая парадигма и роль искусственного интеллекта (ИИ). Современные исследования подходов к управлению рассмотрены в работах, в которых раскрывается комплексный подход к организационно-экономическим аспектам цифровой трансформации в фармацевтической

⁶ Peralta G., Sánchez B. Driving health transformation: big pharma's innovation labs revolution. *Health Research Policy and Systems*. 2025. Т. 23. №. 1. С. 138. MANDALITI D. Global Innovation Networks in the pharmaceutical Industry: evolution of pharmaceutical R&D and impact on innovation processes. 2024.

⁷ Клуно Н.С. Адаптация к условиям внешней среды как фактор повышения эффективности современного фармацевтического комплекса России. *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2014. №. 4 (42). С. 33–40.

⁸ Scannell J.W. et al. Diagnosing the decline in pharmaceutical R&D efficiency. *Nature reviews Drug discovery*. 2012. Т. 11. №. 3. С. 191–200.

⁹ Blau G.E. et al. Managing a portfolio of interdependent new product candidates in the pharmaceutical industry. *Journal of Product Innovation Management*. 2004. Т. 21. №. 4. С. 227–245.

¹⁰ Magazzini L., Pammolli F., Riccaboni M. Real Options and Incremental Search in Pharmaceutical R & D Project Portfolio Management. *Creativity and Innovation Management*. 2016. Т. 25. №. 2. С. 292–302.

¹¹ Yeung A.W.K. et al. Open innovation in medical and pharmaceutical research: a literature landscape analysis. *Frontiers in Pharmacology*. 2021. Т. 11. С. 587526.

¹² Chesbrough H.W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. – Harvard Business Press, 2003.

¹³ Pisano G.P. *Science business: The promise, the reality, and the future of biotech*. – Harvard Business Press, 2006. Schuhmacher A. et al. Models for open innovation in the pharmaceutical industry. *Drug discovery today*. 2013. Т. 18. №. 23–24. С. 1133–1137.

отрасли¹⁴. Также значительный вклад в понимание текущих тенденций эволюции управления внесло исследование, демонстрирующее, что внедрение ИИ трансформирует не только исследовательские процессы, но и саму модель управления инновациями в фармацевтических НИОКР¹⁵. Данный тезис находит подтверждение в исследовании отечественных ученых, где внедрение прорывных технологий, таких как блокчейн для обеспечения прозрачности цепочек поставок и большие данные для оптимизации и предиктивной аналитики в НИОКР, рассматривается как ключевой фактор цифровой трансформации¹⁶.

Проведенный анализ свидетельствует о закономерной эволюции моделей управления от закрытых к открытым и далее к цифровым экосистемам. Однако, если переход от закрытых к открытым моделям детально описан в литературе (Чесбро, Писано), то переход от открытых к цифровым исследован фрагментарно. Каждая из обозначенных парадигм имеет основание в современном научном дискурсе, а их эволюция представляет собой закономерный ответ на усложнение инновационных процессов.

Связь теоретических концепций с эволюцией подходов к управлению инновациями в фармацевтических НИОКР представлена в таблице 1.

Таблица 1

Связь теоретических концепций с эволюцией подходов к управлению инновациями в фармацевтических НИОКР¹⁷

Теоретическая концепция	Объяснение эволюции управленческих парадигм	Специфика применения в фармацевтических НИОКР	Преимущества подхода	Ограничения подхода
Классификация моделей инновационного процесса (Р. Росвелл)	Описывает эволюцию моделей инновационного процесса от простых линейных к сложным нелинейным, интегрированным и сетевым системам. Эволюция рассматривается как ответ на усложнение конкурентной среды и технологий.	Общий контекст для эволюции. Позволяет вписать специфику фармацевтической индустрии в общеиндустриальную логику развития. Объясняет преемственность идей и их адаптацию к отраслевым условиям (высокие риски, регуляция).	Историческая перспектива и макроуровневый анализ. Вносит отраслевые изменения в общий тренд технологического развития мировой экономики. Создает четкую периодизацию эволюции. Предсказывает движение в сторону экосистем и ифровизации.	Высокий уровень обобщения. Не объясняет макроэкономические механизмы и конкретные управленческие решения, обуславливающие переход между поколениями. Не учитывает отраслевую специфику драйверов изменений.
Теория транзакционных издержек (Р. Коуз, О. Уильямсон)	Объясняет смену парадигм как поиск оптимальных институциональных механизмов для минимизации издержек взаимодействия в условиях роста специфичности, неопределенности.	Фокус на издержках интеграции. Высокая специфичность R&D, издержки поиска биотех-партнеров, верификации данных защиты прав интеллектуальной собственности становятся ключевым фактором изменений к подходу управления.	Экономическое обоснование. Объясняет, почему одни модели (закрытые) становятся неэффективными и почему возникают другие (открытые).	Статичность классической модели. Изначально не описывает динамическую эволюцию. Может недооценивать стратегические и инновационные выгоды от сотрудничества.

¹⁴ DiMasi J.A., Grabowski H.G., Hansen R.W. Innovation in the pharmaceutical industry: new estimates of R&D costs. *Journal of health economics*. 2016. Т. 47. С. 20–33. Schuhmacher A. et al. The R&D productivity challenge: transforming the pharmaceutical ecosystem. *Drug Discovery Today*. 2025. Т. 30. №.11. С. 1–6.

¹⁵ Zhang K. et al. Artificial intelligence in drug development. *Nature medicine*. 2025. Т. 31. №. 1. С. 45–59.

¹⁶ Куликова О.М., Суворова С.Д. Фармацевтическая промышленность: основные тенденции и вызовы. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. №. 4 (46). С. 38–44.

¹⁷ Разработано авторами.

Продолжение таблицы 1

Теоретическая концепция	Объяснение эволюции управленческих парадигм	Специфика применения в фармацевтических НИОКР	Преимущества подхода	Ограничения подхода
Концепция открытых инноваций (Г. Чесбро)	Объясняет переход от закрытых R&D к сетевым моделям, где инновации создаются через движение идей, технологий.	Широкая область применения. Из аутсорсинга трансформировалась в стратегию системного сканирования и интеграции внешних знаний на всех этапах R&D. Интеграция разнородных данных из множества источников при сохранении регуляторного соответствия.	Практическая ориентированность. Предлагает конкретные модели и инструменты для реализации стратегии. Широко признана в индустрии.	Риск размывания конкурентных преимуществ. Может привести к утечке знаний, зависимости от партнеров и сложностям в присвоении стоимости от совместных инноваций. Не отменяет необходимости сильной внутренней R&D.

Важно отметить, что ни одна из теорий в отдельности не дает исчерпывающего объяснения эволюции управленческих подходов в фармацевтических НИОКР. Предложенная в исследовании типология является интегрирующим инструментом, который объединяет различные теоретические подходы в целостную систему для комплексного изучения эволюции подходов к управлению в отраслевой контексте.

Методы исследования. Исследование основано на систематическом анализе международных научных публикаций в области управления инновациями, фармакоэкономики за период 1990–2025 гг. в базах данных Scopus, Web of Science и eLibrary.ru. Применены методы историко-логического анализа для выявления преемственности концепций управления инновациями, осуществлен сравнительный анализ эффективности различных подходов. Критериями включения публикаций являлись рецензируемый статус, принадлежность к предметному полю экономики инноваций, фармацевтической индустрии и содержательный анализ конкретных управленческих моделей.

Традиционная линейная модель управления и закрытые инновации. Доминирующей парадигмой управления фармацевтическими НИОКР 1960–1990 годов стала линейная модель управления, как стандартизированный прямолинейный процесс с последовательными этапами, включающими разработку, доклинические и клинические исследования, регистрацию препарата и вывод на рынок. Ключевыми характеристиками модели являются последовательность этапов и линейное планирование ресурсов и сроков.

Однако линейные модели обладают системными недостатками¹⁸. Они демонстрируют отрицательную корреляцию между растущими затратами на разработку и снижающейся результативностью, измеряемой как по числу одобренных новых инновационных молекулярных соединений, так и по проценту проектов, которые проходят все клинические исследования.

Линейные модели сыграли важную роль, обеспечив контроль над сложными процессами и соответствие регуляторным требованиям. Однако их неспособность адаптироваться к высокой неопределенности, длительные циклы принятия решений стали факторами для эволюции управленческих парадигм.

Адаптивные и портфельные подходы к управлению инновациями. Ответом на вызовы традиционной модели управления стала теория реальных опционов¹⁹, рассматривающая НИОКР как цепочку опционов с правом на последующие инвестиции. Ключевыми понятиями подхода выступа-

¹⁸ Paul S. M. et al. How to improve R&D productivity: the pharmaceutical industry's grand challenge. Nature reviews Drug discovery. 2010. Т. 9. №. 3. С. 203–214.

¹⁹ Gunther McGrath R., Nerkar A. Real options reasoning and a new look at the R&D investment strategies of pharmaceutical firms. Strategic Management Journal. 2004. Т. 25. №. 1. С. 1–21.

ют поэтапное финансирование с точками принятия решений, портфельный подход к управлению проектами и сценарное планирование и динамическая оптимизация портфеля.

Портфельный подход представляет собой систематическую оптимизацию инвестиционного портфеля, направленную на достижение стратегического баланса между риском и доходностью через диверсификацию по стадиям разработки. Это позволяет минимизировать риски за счет распределения ресурсов между разными проектами, обеспечивая устойчивость НИОКР.

Анализ современных вызовов показывает, что базовые принципы теории реальных опционов и портфельных подходов сохраняют ценность, однако требуют адаптации к новым вызовам, таким как экспоненциальный рост стоимости опционов и необходимости принятия решений в условиях цифровой трансформации.

Открытые инновации и сетевые модели. Эволюция управленческих парадигм демонстрирует последовательный переход от портфельных подходов, ориентированных на внутреннюю оптимизацию ресурсов, к сетевым моделям открытых инноваций, где конкурентное преимущество формируется через интеграцию и стратегическое управление внешними экосистемами знаний и технологий.

Концепция открытых инноваций базируется на принципах прозрачности разработки, обеспечения свободы использования и всеобщей доступности результатов. Ключевыми характеристиками модели являются коллективное совершенствование решений, коллаборации с академическими центрами, краудсорсинг²⁰.

Парадигма открытых инноваций осуществила переход, основанный на подтверждении сложностей в сосредоточении монополизации генерации знаний и технологий в условиях растущей сложности и распределенности знаний и научных компетенций. Эта модель сподвигла к переходу от закрытых к сетевым структурам через механизмы стратегического партнерства и академическими центрами и контрактными исследовательскими организациями. Следовательно, данный подход к управлению инновациями привел к созданию сетевых моделей НИОКР, где фармацевтические компании выступают интеграторами глобальных цепочек создания стоимости, активно привлекая внешние компетенции через стратегическое партнерство. Эта модель позволяет компаниям гибко управлять портфелем проектов и снижать фиксированные затраты на исследования.

Однако в современных условиях модель демонстрирует ограничения, как сложность в координации управления инновациями и потерю стратегической автономии. Сетевые модели, построенные на множестве контрактов с исследовательскими организациями и академическими центрами, порождают значительные транзакционные издержки и сложности в формировании данных. При этом оперативное управление отдельными контрактами систематически подменяет стратегическое руководство сквозным единым инновационным процессом. Данная тенденция провоцирует утечку критических компетенций и трансформирует роль компаний от управления сетевыми партнерствами к зависимым участникам, повышая их стратегическую уязвимость.

Современная парадигма: управление фармацевтическими инновациями в эпоху искусственного интеллекта. Текущая концепция управления инновациями смещается в сторону подходов, основанных на внедрении искусственного интеллекта (ИИ). Технологии, связанные с ИИ, вызывают фундаментальные изменения в традиционных процессах НИОКР²¹. Как пример, данный подход позволяет оптимизировать распределение ресурсов за счет более точного прогнозирования вероятности успеха проектов на ранних стадиях, а также последние исследования демонстрируют, что применение методов машинного обучения позволяет ускорить процесс скрининга соединений, что обосновывает стратегический переход от традиционной модели разработки «с нуля» к обновленному подходу ведения разработки, где перепрофилирование существующих препаратов с помощью ИИ становится преимуществом для снижения сроков и стоимости НИОКР²².

²⁰ Schuhmacher A., Gassmann O., Hinder M. Changing R&D models in research-based pharmaceutical companies. *Journal of translational medicine*. 2016. Т. 14. №. 1. С. 105.

²¹ Ferreira F. J. N., Carneiro A. S. AI-Driven Drug Discovery: A Comprehensive Review. *ACS omega*. 2025., Khan O. et al. The future of pharmacy: how AI is revolutionizing the industry. *Intelligent Pharmacy*. 2023. Т. 1. №. 1. С. 32–40.

²² Wan Z. et al. Applications of Artificial Intelligence in Drug Repurposing. *Advanced Science*. 2025. Т. 12. №. 14. С. 2411325.

В настоящее время ведущие международные фармацевтические компании активно используют технологию ИИ в своих производственных процессах. В качестве первопроходцев выступили Массачусетский технологический институт в партнерстве с компаниями Novartis и Pfizer, которые преобразовали процесс разработки и производства лекарств с помощью консорциума «Машинное обучение для фармацевтических открытий и синтеза»²³.

В отечественной фармацевтической индустрии группа компаний «Промомед» реализует цифровую трансформацию контура управления, основанную на интеграции ИИ в НИОКР и предиктивной аналитики в производственные процессы. Это формирует парадигму сквозного управления полным циклом разработки, обеспечивая синхронизацию инновационного портфеля с производственными мощностями²⁴. Компания «Биокад» демонстрирует переход к парадигме открытых инноваций, основанной на укреплении технологического суверенитета и кооперации с партнерами. Одновременно компания расширяет взаимодействие с академической наукой, реализуя совместные магистерские программы и привлекая внешних инициаторов к экспертизе, что позволяет совмещать внутренние разработки с внешней экспертизой для создания инновационных препаратов²⁵.

Однако важно помнить, что внедрение прорывных технологий в фармацевтические НИОКР сопряжено с комплексом стратегических и операционных рисков, требующих от лиц, принимающих решения, выработки сбалансированных подходов к управлению в условиях технологической неопределенности и динамично эволюционирующего риск-ландшафта. Формирующаяся парадигма управления предполагает необходимость разработки адаптивных систем риск-менеджмента, способных нивелировать вызовы, связанные с быстроциклическим технологическим развитием. Данный контекст актуализирует потребность в трансформации компетенций управленческих команд.

Результаты исследования. Анализ эффективности моделей управления демонстрирует их ситуационную зависимость от типа инноваций, уровня неопределенности и оценки рисков. Линейные модели сохраняют эффективность для НИОКР с низким уровнем технической неопределенности, где ключевым требованием является контроль и предсказуемость процессов. Гибкие и портфельные подходы доминируют в условиях средней неопределенности, позволяя диверсифицировать риски и сохранять стратегическую гибкость в управлении фармацевтическими инновациями. Сетевые модели и открытые инновации становятся критически важными для прорывных инноваций в условиях высокой неопределенности и распределенности знаний. Стоит заметить, что ни одна из моделей не является универсальной, а их эффективность носит контекстно-зависимый характер.

Однако современные подходы в управлении инновациями в фармацевтических НИОКР делают упор на открытые, сетевые и экосистемные модели управления. Открытые инновации с их акцентом на внешние партнерства и интегрированное управление лучше справляются с высокой неопределенностью и быстрыми изменениями нормативно-правовой базы, присущими высокорисковым научно-исследовательским проектам.

Анализ эволюции управленческих моделей позволяет идентифицировать ключевой фактор изменений как необходимость минимизации транзакционных издержек в фармацевтических НИОКР. Эти издержки, связанные с поиском, верификацией и интеграцией данных, возрастают пропорционально увеличению сложности самих фармацевтических инноваций, что и обуславливает смену управленческих парадигм.

Эволюция управленческих моделей с ключевыми параметрами составлена авторами на основе текущего исследования и представлена в таблице 2.

²³ Raza M.A. et al. Artificial intelligence (AI) in pharmacy: an overview of innovations. INNOVATIONS in pharmacy. 2022. Т. 13. №. 2. С. 10.24926/iip.v13i2.4839.

²⁴ Годовой отчет 2024 ГК Промомед. — URL: <https://promomed.ru/upload/iblock/ed9/jb2sy27lrku1sd4r39s5vb0emo0bkicm/1.ПРОМОМЕД%20Годовой%20отчет%202024.pdf> (дата обращения: 13.02.2026).

²⁵ Отчет об устойчивом развитии Биокад. — URL: <https://biocad.ru/uploads/files/otchety-po-ur-2022.pdf> (дата обращения: 13.02.2026).

Таблица 2

Эволюция управленческих подходов фармацевтических НИОКР²⁶

Подход	Закрытые инновации	Портфельные и гибкие подходы	Открытые инновации	Современный подход
Концепция парадигмы	Контроль и иерархия	Гибкость и диверсификация	Сети и коллаборации	Цифровизация и автоматизация
Модель управления	Линейные модели	Портфельное управление	Сетевые модели	ИИ-экосистемная модель
Концепт управленческой модели	Жесткий контроль управления	Диверсификация портфеля, управление через цепочку опционов	Аутсорсинг, создание и развитие партнерств	Внедрение технологий ИИ для ускорения процессов R&D
Издержки	Рост затрат на внутреннюю координацию, замедление процессов принятия решений	Рост издержек при принятии ошибочных инвестиционных решений, рост стоимости опционов	Рост издержек при управлении сложными сетями контрагентов	Рост затрат на интеграцию технологий ИИ

Роль интеграции распределенных знаний в эволюции подходов к управлению инновациями в фармацевтических НИОКР. Эволюция подходов к управлению инновациями связана с необходимостью решения проблемы распределенности знаний, поскольку компетенции и данные рассредоточены в глобальной экосистеме, включающей институты, контрактные исследовательские организации и компании из смежных секторов. Эта структура порождает сложную управленческую задачу интеграции внешних знаний в процессы управления инновациями.

Процесс интеграции распределенных знаний сопряжен с транзакционными издержками. В структуре этих издержек, связанных с фармацевтическими НИОКР, можно выделить несколько доминирующих типов:

- Издержки поиска, связанные с идентификацией и оценкой потенциальных партнеров, обладающих требуемой экспертизой в условиях информационной асимметрии;
- Издержки верификации, возникающие при необходимости оценки достоверности научных данных, надежности технологических решений и чистоты прав интеллектуальной собственности внешних контрагентов;
- Издержки координации, обеспечения и контроля качества, обусловленные необходимостью согласования рабочих процессов и обеспечения соответствия результатов требованиям заинтересованных лиц.

Интеграция распределенных знаний выступает фактором, определяющим логику и направление эволюции моделей управления инновациями. На рисунке 1 представлена модель, описывающая взаимосвязь издержек и подходов к управлению инновациями в фармацевтических НИОКР, представленная в виде диаграммы Венна.

Трансформация подходов к управлению инновациями в фармацевтических НИОКР представляет собой ответ на рост транзакционных издержек, где эпоха закрытых инноваций характеризуется ростом внутренних координационных издержек, портфельные и гибкие подходы отличаются смещением фокуса на снижение издержек принятия ошибочных инвестиционных решений через диверсификацию и создание опционов. Парадигма открытых инноваций проявляется через попытку сократить издержки НИОКР за счет внешних источников, что, однако, приводит к росту издержек управления сложными сетями контрагентов. И, наконец, современная парадигма демонстрирует оптимизацию издержек через автоматизацию и внедрение новых технологий.

²⁶ Разработано авторами.



Рис. 1. Модель взаимосвязи издержек интеграции распределенных знаний и подходов управленческих парадигм в фармацевтических НИОКР²⁷

Выводы. Эволюция подходов демонстрирует последовательный переход от жестких линейных моделей к гибким, адаптивным, сетевым и цифровым парадигмам управления инновациями в фармацевтических НИОКР. Современные подходы сочетают элементы различных теорий, позволяя эффективно управлять инновациями в условиях экстремальной неопределенности и меняющейся технологической среды. Ключевым успешным фактором становится минимизация растущих транзакционных издержек в условиях усложнения инновационных процессов и способность организаций к быстрой адаптации и интеграции новых управленческих практик. Изменения управленческих парадигм в фармацевтических НИОКР характеризуются тремя фундаментальными переходами по модели управления, формату планирования и формированию организационных структур.

Стратегический выбор управленческой модели требует многофакторной оценки, включая уровень технологической зрелости и доминирующий тип неопределенности и рисков.

Проведенный анализ эволюции подходов в управлении инновациями в фармацевтических НИОКР обладает существенной практической ценностью для ключевых участников отрасли. Для корпоративного управления результаты исследования применимы как диагностический и стратегический инструментарий. В сфере государственного регулирования работа демонстрирует потребность в эволюции инструментов поддержки, который определяется переходом от прямого финансирования внутрикорпоративных проектов к формированию институциональной среды, расширяющей экосистемные взаимодействия, что также предполагает развитие цифровой инфраструктуры. В академической среде сформулированные выводы актуализируют потребность в интеграции междисциплинарных модулей, посвященных экономике инноваций в наукоемких отраслях, как фармацевтическая. Таким образом, вклад проведенного исследования заключается в формировании концептуальной основы для проектирования организационных механизмов управления инновациями в фармацевтических НИОКР, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в условиях усложняющейся глобальной инновационной динамики.

²⁷ Разработано авторами.

Список литературы

1. Laermann-Nguyen U., Backfisch M. Innovation crisis in the pharmaceutical industry? A survey. *SN Business & Economics*. 2021. Т. 1. №. 12. С. 164.
2. DiMasi J.A., Grabowski H.G., Hansen R.W. Innovation in the pharmaceutical industry: new estimates of R&D costs. *Journal of health economics*. 2016. Т. 47. С. 20–33.
3. Peralta G., S6nchez B. Driving health transformation: big pharma’s innovation labs revolution. *Health Research Policy and Systems*. 2025. Т. 23. №. 1. С. 138.
4. MANDALITI D. Global Innovation Networks in the pharmaceutical Industry: evolution of pharmaceutical R&D and impact on innovation processes. 2024.
5. Клуноко Н.С. Адаптация к условиям внешней среды как фактор повышения эффективности современного фармацевтического комплекса России. Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. №. 4 (42). С. 33–40.
6. Scannell J.W. et al. Diagnosing the decline in pharmaceutical R&D efficiency. *Nature reviews Drug discovery*. 2012. Т. 11. №. 3. С. 191–200.
7. Blau G.E. et al. Managing a portfolio of interdependent new product candidates in the pharmaceutical industry. *Journal of Product Innovation Management*. 2004. Т. 21. №. 4. С. 227–245.
8. Magazzini L., Pammolli F., Riccaboni M. Real Options and Incremental Search in Pharmaceutical R & D Project Portfolio Management. *Creativity and Innovation Management*. 2016. Т. 25. №. 2. С. 292–302.
9. Yeung A.W.K. et al. Open innovation in medical and pharmaceutical research: a literature landscape analysis. *Frontiers in Pharmacology*. 2021. Т. 11. С. 587526.
10. Chesbrough H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* – Harvard Business Press, 2003.
11. Pisano G. P. *Science business: The promise, the reality, and the future of biotech.* – Harvard Business Press, 2006.
12. Schuhmacher A. et al. Models for open innovation in the pharmaceutical industry. *Drug discovery today*. 2013. Т. 18. №. 23–24. С. 1133–1137.
13. Schuhmacher A. et al. The R&D productivity challenge: transforming the pharmaceutical ecosystem. *Drug Discovery Today*. 2025. Т. 30. №.11. С. 1–6.
14. Zhang K. et al. Artificial intelligence in drug development. *Nature medicine*. 2025. Т. 31. №. 1. С. 45–59.
15. Куликова О.М., Суворова С.Д. Фармацевтическая промышленность: основные тенденции и вызовы. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. №. 4 (46). С. 38–44.
16. Paul S.M. et al. How to improve R&D productivity: the pharmaceutical industry’s grand challenge. *Nature reviews Drug discovery*. 2010. Т. 9. №. 3. С. 203–214.
17. Gunther McGrath R., Nerkar A. Real options reasoning and a new look at the R&D investment strategies of pharmaceutical firms. *Strategic Management Journal*. 2004. Т. 25. №. 1. С. 1–21.
18. Schuhmacher A., Gassmann O., Hinder M. Changing R&D models in research-based pharmaceutical companies. *Journal of translational medicine*. 2016. Т. 14. №. 1. С. 105.
19. Ferreira F.J.N., Carneiro A.S. AI-Driven Drug Discovery: A Comprehensive Review. *ACS omega*. 2025, Khan O. et al. The future of pharmacy: how AI is revolutionizing the industry. *Intelligent Pharmacy*. 2023. Т. 1. №. 1. С. 32–40.
20. Wan Z. et al. Applications of Artificial Intelligence in Drug Repurposing. *Advanced Science*. 2025. Т. 12. №. 14. С. 2411325.
21. Raza M.A. et al. Artificial intelligence (AI) in pharmacy: an overview of innovations. *INNOVATIONS in pharmacy*. 2022. Т. 13. №. 2. С. 10.24926/iip.v13i2.4839.

References

1. Laermann-Nguyen, U., & Backfisch, M. (2021). Innovation crisis in the pharmaceutical industry? A survey. *SN Business & Economics*, 1(12), 164.
2. DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., & Hansen, R. W. (2016). Innovation in the pharmaceutical industry: new estimates of R&D costs. *Journal of health economics*, 47, 20–33.
3. Peralta, G., & S6nchez, B. (2025). Driving health transformation: big pharma’s innovation labs revolution. *Health Research Policy and Systems*, 23(1), 138.
4. MANDALITI, D. (2024). Global Innovation Networks in the pharmaceutical Industry: evolution of pharmaceutical R&D and impact on innovation processes.
5. Klunko N.S. (2014). Adaptation to external environmental conditions as a factor of improving the effectiveness of modern pharmaceutical complex of Russia. *Regional Problems of Economic Transformation.*, 4 (42), 33–40 (In Russ.).

6. Scannell, J. W., Blanckley, A., Boldon, H., & Warrington, B. (2012). Diagnosing the decline in pharmaceutical R&D efficiency. *Nature reviews Drug discovery*, 11(3), 191–200.
7. Blau, G. E., Pekny, J. F., Varma, V. A., & Bunch, P. R. (2004). Managing a portfolio of interdependent new product candidates in the pharmaceutical industry. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 227–245.
8. Magazzini, L., Pammolli, F., & Riccaboni, M. (2016). Real Options and Incremental Search in Pharmaceutical R & D Project Portfolio Management. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 292–302.
9. Yeung, A. W. K., Atanasov, A. G., Sheridan, H., Klager, E., Eibensteiner, F., Vukl-Kernsock, S., ... & Schaden, E. (2021). Open innovation in medical and pharmaceutical research: a literature landscape analysis. *Frontiers in Pharmacology*, 11, 587526.
10. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
11. Pisano, G. P. (2006). *Science business: The promise, the reality, and the future of biotech*. Harvard Business Press.
12. Schuhmacher, A., Germann, P. G., Trill, H., & Gassmann, O. (2013). Models for open innovation in the pharmaceutical industry. *Drug discovery today*, 18(23–24), 1133–1137.
13. Schuhmacher, A., Gassmann, O., Kwisda, S., Kremer, M., Hinder, M., & Hartl, D. (2025). The R&D productivity challenge: transforming the pharmaceutical ecosystem. *Drug Discovery Today*, 30(11), 1–6.
14. Zhang, K., Yang, X., Wang, Y., Yu, Y., Huang, N., Li, G., ... & Yang, S. (2025). Artificial intelligence in drug development. *Nature medicine*, 31(1), 45–59.
15. Kulikova, O. M., & Suvorova, S. D. (2020). Pharmaceutical industry: main trends and challenges. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, (4 (46)), 38–44 (In Russ.).
16. Paul, S. M., Mytelka, D. S., Dunwiddie, C. T., Persinger, C. C., Munos, B. H., Lindborg, S. R., & Schacht, A. L. (2010). How to improve R&D productivity: the pharmaceutical industry's grand challenge. *Nature reviews Drug discovery*, 9(3), 203–214.
17. Gunther McGrath, R., & Nerkar, A. (2004). Real options reasoning and a new look at the R&D investment strategies of pharmaceutical firms. *Strategic Management Journal*, 25(1), 1–21.
18. Schuhmacher, A., Gassmann, O., & Hinder, M. (2016). Changing R&D models in research-based pharmaceutical companies. *Journal of translational medicine*, 14(1), 105.
19. Ferreira, F. J., & Carneiro, A. S. (2025). AI-Driven Drug Discovery: A Comprehensive Review. *ACS omega*.
20. Wan, Z., Sun, X., Li, Y., Chu, T., Hao, X., Cao, Y., & Zhang, P. (2025). Applications of Artificial Intelligence in Drug Repurposing. *Advanced Science*, 12(14), 2411325.
21. Raza, M. A., Aziz, S., Noreen, M., Saeed, A., Anjum, I., Ahmed, M., & Raza, S. M. (2022). Artificial intelligence (AI) in pharmacy: an overview of innovations. *INNOVATIONS in pharmacy*, 13(2), 10-24926.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 31.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 05.05.2026.

The article was submitted 31.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 05.05.2026.



Научная статья / Original article
УДК 334.722

Факторы, влияющие на развитие малого предпринимательства в России: результаты многолетнего мониторинга (2009–2024 гг.)

М. В. Антюшин

аспирант

*кафедра управления человеческими ресурсами,
институт экономики,*

*Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Ниžний Новгород, Россия*

antushin@me.com

Аннотация: В статье представлены результаты многолетнего мониторинга макроэкономических и микроэкономических факторов, влияющих на развитие малого предпринимательства в России за период с 2009 по 2024 годы. Исследование проведено на основе опросов 352 экспертов (руководителей предприятий и ученых) из 29 регионов России в пяти временных срезах (2009, 2012, 2015, 2018, 2024 гг.). Выявлена динамика влияния 37 факторов как на макро, так и микроуровнях, определены сквозные проблемы (недоступность кредита, высокая налоговая нагрузка, зависимость от импорта, неопределенность бизнессреды), а также представлена эволюция антикризисных мер бизнеса за исследуемый период. Разработана корреляционная модель зависимости индекса предпринимательской уверенности от факторов внутренней среды. Установлено, что факторы–лидеры по частоте упоминаний (налоги, ставки кредитов) не имеют статистической значимости, тогда как реальное влияние оказывают неопределенность экономической ситуации, недостаточный спрос, несовершенство нормативной базы и изношенность оборудования. Автор на основании мониторинга предлагает выявлять слабые места в государственной политике и применять соответствующие инструменты развития малого предпринимательства в России, научно обоснованные и обеспечивающие эффективность развития данного института.

Ключевые слова: малое предпринимательство, мониторинг, макроэкономические факторы, микроэкономические факторы, антикризисные меры, корреляционный анализ, индекс предпринимательской уверенности.

Для цитирования: Антюшин М.В. Факторы, влияющие на развитие малого предпринимательства в России: результаты многолетнего мониторинга (2009–2024 гг.). Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 84–91. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-84-91>.

Factors influencing the development of small businesses: results of long-term monitoring (2009–2024)

M. V. Antyushin

postgraduate student

*Department of Human Resources Management,
Institute of Economics,*

*N.I. Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University ,
Nizhny Novgorod, Russia*

antushin@me.com

© Антюшин М.В., 2026

© Antyushin M.V., 2026

Abstract: *The article presents the results of long-term monitoring of macroeconomic and microeconomic factors affecting the development of small business in Russia for the period from 2009 to 2024. The study was conducted on the basis of surveys of 352 experts (business leaders and scientists) from 29 regions of Russia in five time slices (2009, 2012, 2015, 2018, 2024 years). The dynamics of the influence of 37 factors at both macro and micro levels is revealed, cross-cutting problems are identified (unavailability of credit, high tax burden, dependence on imports, uncertainty of the business environment), and the evolution of anti-crisis measures of business over the period under study is presented. A correlation model of the dependence of the business confidence index on the factors of the internal environment has been developed. It has been established that the leading factors in terms of frequency of mentions (taxes, loan rates) have no statistical significance, whereas the real impact is exerted by the uncertainty of the economic situation, insufficient demand, imperfect regulatory framework and worn-out equipment. Based on monitoring, the author suggests identifying weaknesses in government policy and applying appropriate tools for the development of small business in Russia that are scientifically sound and ensure the effectiveness of the development of this institution.*

Keywords: *small business, monitoring, macroeconomic factors, microeconomic factors, anti-crisis measures, correlation analysis, entrepreneurial confidence index.*

For citation: *Antyushin M. V. Factors influencing the development of small businesses: results of long-term monitoring (2009–2024). Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 84–91. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-84-91>.*

Введение

Малое и среднее предпринимательство (МСП) является ключевым элементом современной рыночной экономики, обеспечивая занятость, формируя конкурентную среду и выступая драйвером инновационного развития. В развитых странах доля МСП в ВВП достигает 50–70%, в занятости — 60–80%¹. В России, несмотря на позитивную динамику последних лет, эти показатели составляют лишь около 21% и 25% соответственно², что свидетельствует о значительном нереализованном потенциале и наличии системных проблем, сдерживающих развитие предпринимательства.

Особое значение имеет неравномерность распределения малого предпринимательства по видам экономической деятельности, большая часть занята в сфере услуг около 30%, профессиональными, научными и техническими услугами занимаются от 2,5 до 6% предприятий МБ³.

Особую актуальность исследование факторов, влияющих на развитие МСП, приобретает в условиях глобальной нестабильности, санкционного давления, структурной трансформации экономики и перехода к цифровым технологиям⁴. Кризисные явления 2008–2009, 2014–2015, 2020 годов и новые вызовы 2022–2024 годов каждый раз демонстрировали высокую уязвимость сектора МСП и недостаточную эффективность антикризисных мер государственного управления⁵.

Целью настоящего исследования является выявление динамики влияния макроэкономических и микроэкономических факторов на развитие малого предпринимательства на основе многолетнего мониторинга (2009–2024 гг.) с использованием экспертных оценок и корреляционного анализа.

Методология исследования

Исследование проводилось методом «мягкого рейтингового голосования» в пять временных срезов: 2009 г. (финансовый кризис), 2012 г. (стабилизация), 2015 г. (стагфляция, введение первых санкций), 2018 г. (относительная стабильность), 2024 г. (новые санкционные вызовы). В опросах приняли участие 352 эксперта из 29 регионов России, включая 234 руководителя предприятий (65%) и 118 ученых НИИ и вузов (35%), из которых 87 — доктора и кандидаты наук (25%)⁶.

¹ Президент «Опоры России» оценил долю малого бизнеса в ВВП России. Эксперт. 2026. 20 февраля. — URL: <https://expert.ru> (дата обращения: 01.05.2026). С. 2–3.

² Критерии МСП в 2026 году: новые лимиты, таблица, последствия для бизнеса. Бизнес.ру. 2026. 21 января. — URL: <https://www.business.ru/article/3961-kriterii-msp-2026> (дата обращения: 01.05.2026). Разд. «Новые лимиты по УСН».

³ Единый реестр МСП на конец марта 2025 года.

⁴ Главные бизнес-тренды 2026 года / Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Чувашской Республике. 2026. 15 января. — URL: <https://businessup.chuvashia.ru/trendy-2026> (дата обращения: 01.05.2026). С. 4–5.

⁵ Данные авторского мониторинга. Антюшин М.В., Гуськова И.В. Развитие малого предпринимательства в России и Нижегородской области: состояние и перспективы. Экономика и управление. 2016. № 11(133). С. 25–35. С. 28–30.

⁶ Данные авторского мониторинга 2009–2024 гг. (352 эксперта, 5 временных срезов).

Ключевые вопросы анкеты:

1. Какие факторы внешней среды оказались наиболее болезненными для предприятий?
 2. Как вы оцениваете антикризисные меры правительства?
 3. Как повлияла налоговая система на развитие кризиса?
 4. Какие меры необходимо предпринять в налоговой, таможенной и антимонопольной политике?
 5. Какие меры воздействия должны быть приняты в отношении коммерческих банков?
 6. Какие методы антикризисного управления наиболее эффективны?
 7. Какие меры необходимо принять в социальной и государственной сферах?
 8. Как повлияют санкции на экономическое развитие России?
 9. Какие факторы внутренней среды наиболее существенно повлияли на развитие кризиса?
 10. Какие антикризисные меры в области управления персоналом, менеджмента, маркетинга, инжиниринга, финансов, снижения издержек проводились?
- Обработка результатов проводилась методами математической статистики.

Результаты исследования

1. Динамика макроэкономических факторов

На протяжении всех пятнадцати лет наблюдений безусловным лидером среди негативных факторов остается недоступность банковского кредита, стабильно лидирующая во всех пяти срезах (2009 — 28%, 2012 — 41%, 2015 — 67%, 2018 — 31%, 2024 — 35%). Пик проблемы пришелся на 2015 год (67%), что связано с резким повышением ключевой ставки ЦБ РФ до 17% в декабре 2014 года для борьбы с валютным кризисом и инфляцией после введения первых секторальных санкций ⁷. В 2024 году при ключевой ставке 16–18% проблема вновь обострилась (35%) ⁸ (рис. 1).

Какие факторы внешней среды оказались наиболее болезненными для предприятий и организаций

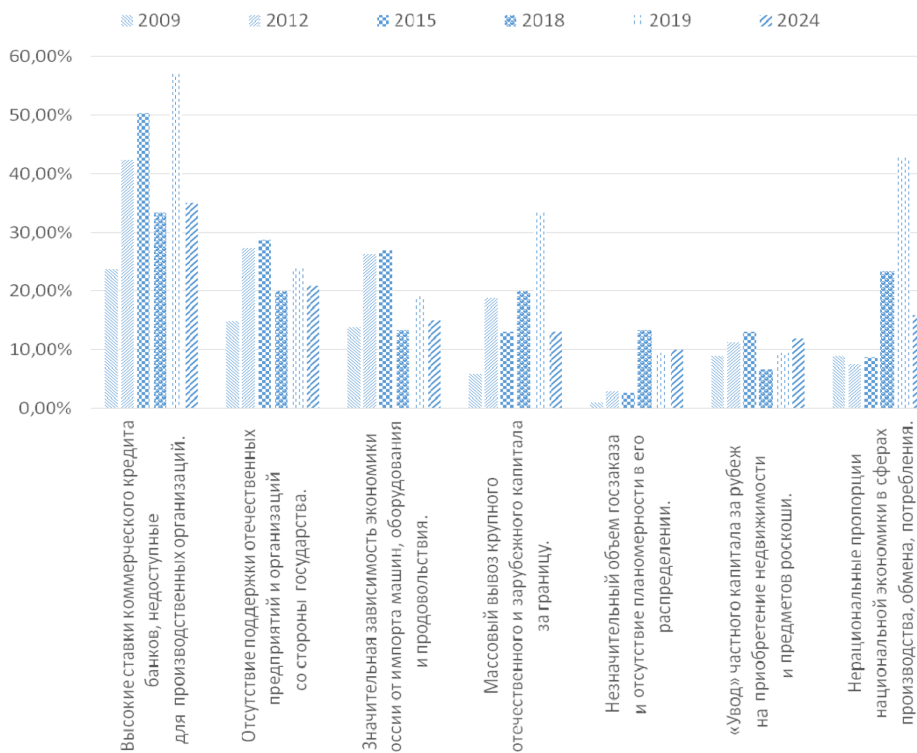


Рис. 1. Факторы внешней среды

⁷ Что меняется для МСП с 2026 года: кредиты, лизинг и госзакупки. Incrussia. 2026. 17 декабря. — URL: <https://incrussia.ru/news/msp-2026> (дата обращения: 01.04.2026). Разд. «Льготное кредитование».

⁸ Кнатько Д. Эксперт ВШБ ВШЭ назвал четыре ключевых тренда для бизнеса в 2026 году. РБК Компании. 2026. 20 января. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/trendy-biznesa-2026> (дата обращения: 01.04.2026). С. 1–2.

Зависимость от импорта резко обострилась в 2015 году (50%) на фоне первых антироссийских санкций 2014 года и падения цен на нефть. К 2018 году этот фактор снизился до 6,3% (начальные успехи импортозамещения в сельском хозяйстве и пищевой промышленности). Однако к 2024 году показатель вновь вырос до 15%, что отражает сохраняющуюся критическую зависимость высокотехнологичных отраслей от импортных компонентов (станки, электроника, фармсредства).

Отток капитала стабильно отмечается 13–27% экспертов на всех этапах. Пик в 2012 году (27%) связан с политической неопределенностью, в 2015 году (26%) — с валютным кризисом и паническим бегством капитала (табл. 1).

Таблица 1

Факторы внешней среды, наиболее болезненными для предприятий и организаций⁹

	2009	2012	2015	2018	2020	2024
1. Высокие ставки коммерческого кредита банков, недоступные для производственных организаций.	28%	41%	67%	31,3%	29%	35%
2. Отсутствие поддержки отечественных предприятий и организаций со стороны государства.	17%	33%	37%	12,5%	13%	21%
3. Значительная зависимость экономики России от импорта машин, оборудования и продовольствия.	10%	29%	50%	6,3%	7%	15%
4. Массовый вывоз крупного отечественного и зарубежного капитала за границу.	7%	27%	26%	12,5%	12%	13%
5. Незначительный объем госзаказа и отсутствие плановости в его распределении.	10%	26%	10%	12,5%	11%	10%
6. «Увод» частного капитала за рубеж на приобретение недвижимости и предметов роскоши.	7%	21%	10%	6,3%	7%	12%
7. Нерациональные пропорции национальной экономики в сферах производства, обмена, потребления.	7%	19%	17%	18,8%	16%	16%

Оценка антикризисных мер правительства выявила, что в 2009 году 93% экспертов констатировали, что меры не дошли до реального сектора. К 2012 году доля недовольных снизилась до 51%, однако в 2015–2024 гг. вновь выросла до 70–77%. К 2024 году доля экспертов, считающих меры «вообще не антикризисными для предпринимательства», выросла с 5% до 22%.

Анализ налоговой системы показал, что наиболее болезненными факторами являются: высокий уровень налогообложения в целом (пик 55% в 2015 г.), высокие ставки социальных взносов (рост с 5% в 2009 г. до 30% в 2024 г.) и отсутствие безналогового инвестирования прибыли (46% в 2015 г., 30% в 2024 г.)¹⁰.

Ключевым событием стало повышение страховых взносов в 2011 году с 14% (для малого бизнеса на УСН) до 34%. Это вызвало шок: в 2012 году 19% экспертов отметили этот фактор (против 5% в 2009-м), а в 2015 году — уже 49%. Массовое закрытие ИП и уход зарплат в «серые» схемы стали прямым следствием этой меры. Снижение ставки до 30% в 2012 году проблему не решило.

НДС стабильно оценивается негативно, с пиком в 2015 году (43%) и ростом в 2024 году (23%) после повышения ставки с 18% до 20% в 2019 году.

Однако предыдущие провалы в налоговой политике в отношении малого бизнеса не были проанализированы и в 2026 году произошла повторная ошибка, что существенно сказалось на со-

⁹ Составлено автором по результатам экспертного опроса.

¹⁰ Малый и средний бизнес в России может привлечь в 2026 году около 900 млрд рублей. Финанс. 2026. 19 февраля. — URL: <https://www.finam.ru/publications> (дата обращения: 01.04.2026). С. 2–3.

стоянии МСБ в настоящее время и привело к снижению налоговых поступлений, а также к росту оборота наличных денег.¹¹

2. Динамика микроэкономических факторов

В 2009 году, в начале кризиса, эксперты недооценивали внутренние проблемы (ни один фактор не превысил 13%). Однако к 2012 году вскрылись глубинные проблемы: износ основных фондов вырос в оценках с 13% до 57% и сохраняется на уровне 39–48% в 2024 году. Технологическое отставание от зарубежных конкурентов выросло до 39% в 2024 г. Неконкурентоспособность продукции вновь обострилась (42% в 2024 г.), что является отражением технологического отставания в условиях новых санкций и необходимости перестройки производственных цепочек.

Таблица 2

Факторы внутренней среды организаций, повлиявшие на развитие кризиса¹², %

	2009	2012	2015	2018	2019	2024
1. Высокий моральный и физический износ основных производственных фондов	13%	57%	48%	19%	45%	39%
2. Значительное отставание в уровне технологии и организации производства по сравнению с зарубежными конкурентами	12%	31%	30%	30%	27%	39%
3. Неконкурентоспособность нашей продукции по сравнению с импортной (ЕС, Китай, США, Япония, Республика Корея)	9%	28%	36%	4%	24%	42%
4. Высокая зависимость от импортных материалов, деталей и оборудования	7%	24%	37%	4%	7%	25%
5. Невысокие производительность труда и уровень механизации производства	7%	24%	33%	30%	25%	20%
6. Значительный удельный вес заемного капитала и банковского кредита	12%	15%	35%	8%	20%	17%
7. Несоблюдение пропорций между ростом производительности труда и заработной платой	10%	14%	23%	8%	18%	18%

Анализ антикризисных мер по девяти функциональным направлениям (управление персоналом, менеджмент, маркетинг, инжиниринг, финансы, снижение издержек) выявил устойчивый тренд их эволюции. В 2009 году доминировало сокращение зарплат (24%) и премиального фонда (17%). К 2012–2015 гг. предприятия перешли к системной оптимизации издержек: анализ накладных расходов вырос с 13% до 58–63%, внедрение экономичных технологий — с 5% до 30%, бюджетирование подразделений — с 9% до 34%.

Ключевой тренд 2024 года — разворот кадровой политики на 180 градусов. Если в 2009–2015 гг. доминировали массовые сокращения (сокращение премий — 47% в 2015 г., увольнение балласта — 38%, сокращение малоквалифицированных — 35%), то в 2024 году приоритетом стало сохранение высококвалифицированных кадров (45%) и прием квалифицированных специалистов (24%). Это прямое следствие дефицита рабочей силы (безработица 2,3–2,6%) и демографических проблем.

3. Корреляционный анализ факторов внутренней среды

На основе данных Росстата с 1 квартала 2006 г. по 1 квартал 2022 г. по малым предприятиям обрабатывающей промышленности построена эконометрическая модель зависимости индекса предпринимательской уверенности от оценок факторов, ограничивающих рост производства¹³.

¹¹ В России расширят меры поддержки малого и среднего бизнеса. Национальные проекты РФ. 2026. 18 февраля. — URL: <https://национальныепроекты.рф/msp-2026> (дата обращения: 01.04.2026). С.1. Минэкономразвития направит около 1 млрд рублей на льготные займы предпринимателям из моногородов в 2026 году. ФедералПресс. 2026. 27 января. — URL: <https://fedpress.ru/news/monogoroda-2026> (дата обращения: 01.04.2026). С. 1–2.

¹² Составлено автором по результатам экспертного опроса.

¹³ Данные Росстата. Сплошное статистическое наблюдение малого и среднего бизнеса. — URL: https://rosstat.gov.ru/small_business (дата обращения: 01.05.2026).

Таблица 3

Антикризисные меры в области управления персоналом¹⁴, %

	2009	2012	2015	2018	2019	2024
1. Сокращение премиального фонда и размеров премий	17%	25%	47%	-	12%	5%
2. Сокращение малоквалифицированных рабочих и служащих	15%	23%	35%	10%	10%	6%
3. Сокращение управленческого персонала («офисного планктона»)	11%	21%	30%	14%	14%	15%
4. Введение гибкой тарифной системы оплаты труда (оклад + надбавка + премии)	10%	27%	21%	19%	20%	25%
5. Освобождение от балласта кадров: нарушителей дисциплины, алкоголиков, конфликтных сотрудников, временных работников	9%	27%	38%	19%	19%	12%
6. Прием на работу высококвалифицированных специалистов с рынка труда и заполнение вакансий	8%	17%	10%	5%	7%	24%
7. Сохранение высококвалифицированных кадров по всем категориям	5%	31%	26%	33%	31%	45%

Таблица 4

Результаты регрессионного анализа

Фактор	Коэффициент В	Стандартная ошибка	t-статистика	Значимость
Константа	51,604	10,592	4,872	0,000
Недостаточный спрос на внутреннем рынке	-0,409	0,161	-2,540	0,014**
Недостаточный спрос на внешнем рынке	-0,280	0,304	-0,921	0,361
Конкурирующий импорт	-0,189	0,268	-0,7050	0,484
Высокий уровень налогообложения	,0093	0,087	1,067	0,291
Неопределенность экономической ситуации	-0,281	0,063	-4,487	0,000***
Высокий процент коммерческого кредита	-,139	,0161	-0,867	0,390
Недостаток финансовых средств	0,054	0,198	0,272	0,787
Изношенность и отсутствие оборудования	-0,567	0,308	-1,841	0,071*
Недостаток квалифицированных рабочих	-0,018	0,188	-0,095	0,925
Отсутствие или несовершенство нормативно-правовой базы	-0,758	0,376	-2,017	0,049**

Примечание: * — значимость на уровне 0,1; ** — на уровне 0,05; *** — на уровне 0,01

¹⁴ Составлено автором по результатам экспертного опроса.

В результате регрессионного анализа было выявлено, что факторы-лидеры по частоте упоминаний (налоги, ставки кредитов, недостаток финансов) не имеют статистической значимости в регрессионной модели. Они являются «постоянным негативным фоном» — присутствуют всегда, но их изменение не влияет на динамику индекса предпринимательской уверенности. Реальное влияние оказывают неопределенность экономической ситуации, недостаточный спрос, несовершенство нормативно-правовой базы и изношенность оборудования.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Сквозная проблема всех пятнадцати лет — недоступность банковского кредита из-за высокой ключевой ставки ЦБ РФ, которая в кризисные периоды (2009, 2015, 2022, 2024) достигала запретительных уровней (17–20%), делая инвестиции в производство экономически нецелесообразными.

2. Налоговая система стабильно оценивается как тормоз развития. Наиболее болезненные факторы: высокий уровень налогообложения (пик 55% в 2015 г.), высокие ставки социальных взносов, стимулирующие «серые» схемы (рост с 5% до 30% за 15 лет), и отсутствие безналогового инвестирования прибыли (46% в 2015 г., 30% в 2024 г.).

3. Внутренние факторы (износ фондов, технологическое отставание) играют ключевую роль в депрессии предпринимательства. Высокий моральный и физический износ основных фондов сохраняется на уровне 39–48%, технологическое отставание выросло до 39% в 2024 г. Решение этой проблемы невозможно без решительной государственной поддержки в виде инвестиций и льготного налогообложения.

4. Эволюция антикризисных мер бизнеса отражает адаптацию к изменяющимся условиям: от сокращения зарплат (24% в 2009 г.) через системную оптимизацию издержек (анализ накладных расходов — до 63% в 2015 г., внедрение экономичных технологий — до 30%) к борьбе за кадры (45% в 2024 г.). Кадровая политика развернулась на 180 градусов: от массовых сокращений (47% в 2015 г.) к сохранению квалифицированных специалистов (45% в 2024 г.).

5. Корреляционная модель выявила истинные драйверы деловой активности: не налоги и ставки, а неопределенность экономической ситуации (коэффициент -0,281), недостаточный спрос (коэффициент -0,409), несовершенство нормативной базы (коэффициент -0,758) и изношенность оборудования (коэффициент -0,567). Это важный сигнал для экономической политики: усилия по снижению налогов важны, но без снижения неопределенности и повышения предсказуемости они не дадут ожидаемого эффекта.

6. Практическая значимость результатов заключается в возможности их использования органами власти для корректировки экономической политики, а предприятиями — для выбора эффективных антикризисных мер¹⁵.

Перспективы дальнейших исследований связаны с регулярным обновлением данных мониторинга, адаптацией методики для отдельных отраслей и регионов, а также созданием постоянно действующей системы мониторинга и оценки развития МСП.

Список литературы

1. Президент «Опоры России» оценил долю малого бизнеса в ВВП России. Эксперт. 2026. 20 февраля. — URL: <https://expert.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
2. Критерии МСП в 2026 году: новые лимиты, таблица, последствия для бизнеса. Бизнес.ру. 2026. 21 января. — URL: <https://www.business.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
3. Главные бизнес-тренды 2026 года / Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Чувашской Республике. 2026. 15 января. URL: <https://businessup.chuvashia.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
4. Степашова А.Ю., Исакова Т.Е., Калуцкая Н.А. Влияние санкций на малый бизнес. Молодой ученый. 2014. № 21. С. 425–428.

¹⁵ Правительство РФ начинает субсидирование развития малой газовой генерации на селе. Интерфакс. 2026. 12 января. — URL: <https://www.interfax.ru/business/gaz-generaciya-2026> (дата обращения: 01.04.2026). Разд. «Условия субсидирования». Для МСП вводят пониженные взносы в 2026 году: Путин принял решение. Главбух. 2026. 1 марта. — URL: <https://www.glavbukh.ru/news/ponizhennye-vznosy-msp-2026> (дата обращения: 01.04.2026). С. 1–2.

5. Антюшин М.В., Гуськова И.В. Развитие малого предпринимательства в России и Нижегородской области: состояние и перспективы. Экономика и управление. 2016. № 11(133). С. 25–35.
6. Данные авторского мониторинга 2009–2024 гг. (352 эксперта, 5 временных срезов).
7. Что меняется для МСП с 2026 года: кредиты, лизинг и госзакупки. Incrussia. 2026. 17 декабря. — URL: <https://incrussia.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
8. Кнатько Д. Эксперт ВШБ ВШЭ назвал четыре ключевых тренда для бизнеса в 2026 году. РБК Компании. 2026. 20 января. — URL: <https://companies.rbc.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
9. Гуськова И.В., Егоршин А.П., Масютин С.А. Управление российскими предприятиями в цифровой экономике: анализ проблем и перспективы развития. Управление экономическими системами. 2019. № 3(121). — URL: <http://uecs.ru/uecs-121-32019> (дата обращения: 01.05.2026).
10. В России установлен новый рекорд по численности малого и среднего бизнеса. Beboss. 2026. 29 января. — URL: <https://beboss.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
11. Малый и средний бизнес в России может привлечь в 2026 году около 900 млрд рублей. Финанс. 2026. 19 февраля. — URL: <https://www.finam.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
12. В России расширят меры поддержки малого и среднего бизнеса. Национальные проекты РФ. 2026. 18 февраля. — URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai> (дата обращения: 01.05.2026).
13. Минэкономразвития направит около 1 млрд рублей на льготные займы предпринимателям из моногородов в 2026 году. ФедералПресс. 2026. 27 января. — URL: <https://fedpress.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
14. Правительство РФ начинает субсидирование развития малой газовой генерации на селе. Интерфакс. 2026. 12 января. — URL: <https://www.interfax.ru> (дата обращения: 01.05.2026).
15. Для МСП вводят пониженные взносы в 2026 году: Путин принял решение. Главбух. 2026. 1 марта. — URL: (дата обращения: 01.05.2026).

References

1. The President of Opora Rossii estimated the share of small businesses in Russia's GDP. Expert. 2026. February 20. — URL: <https://expert.ru> (access date: 01.05.2026).
2. SME criteria in 2026: new limits, table, business implications. Бизнес.ру. 2026. January 21. — URL: <https://www.business.ru> (access date: 01.05.2026).
3. The main business trends of 2026/Commissioner for the Protection of the Rights of Entrepreneurs in the Chuvash Republic. 2026. January 15. — URL: <https://businessup.chuvashia.ru> (access date: 01.05.2026).
4. Stepashova A.Yu., Isakova TE, Kalutskaya N.A. The impact of sanctions on small business. Young scientist. 2014. № 21. S. 425–428.
5. Antyushin M.V., Guskova I.V. Development of small business in Russia and the Nizhny Novgorod region: state and prospects. Economics and management. 2016. № 11(133). S. 25–35.
6. Data of author monitoring 2009–2024 (352 experts, 5 time slices).
7. What is changing for SMEs from 2026: loans, leasing and public procurement. Incrussia. 2026. December 17. — URL: <https://incrussia.ru> (access date: 01.05.2026).
8. Knatko D. HSE expert named four key trends for business in 2026 / RBC Company. 2026. January 20. — URL: <https://companies.rbc.ru> (access date: 01.05.2026).
9. Guskova I.V., Egorshin A.P., Masyutin S.A. Management of Russian enterprises in the digital economy: analysis of problems and development prospects. Management of economic systems. 2019. № 3(121). — URL: <http://uecs.ru/uecs-121-32019> (access date: 01.05.2026).
10. Russia has set a new record for the number of small and medium-sized businesses. Beboss. 2026. January 29. — URL: <https://beboss.ru> (access date: 01.05.2026).
11. Small and medium-sized businesses in Russia can attract about 900 billion rubles in 2026. Finam. 2026. February 19. — URL: <https://www.finam.ru> (access date: 01.05.2026).
12. Russia will expand measures to support small and medium-sized businesses. National projects of the Russian Federation. 2026. February 18. — URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai> (Accessed: 01.05.2026).
13. The Ministry of Economic Development will allocate about 1 billion rubles for soft loans to entrepreneurs from single-industry towns in 2026//FederalPress. 2026. January 27. — URL: <https://fedpress.ru> (access date: 01.05.2026).
14. The Government of the Russian Federation begins subsidizing the development of small gas generation in the countryside. Interfax. 2026. January 12. — URL: <https://www.interfax.ru> (access date: 01.05.2026).
15. For SMEs, reduced contributions are introduced in 2026: Putin made a decision//Glavbukh. 2026. March 1. — URL: (access date: 01.05.2026).

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Обзорная статья / Review article
УДК 336.64

Краудлендинг как альтернативный инструмент преодоления барьеров финансирования МСП в условиях становления эффективной экономики

К. Л. Неопуло

кандидат экономических наук, доцент
Государственный университет управления (ГУУ),
Москва, Россия
kl_neopulo@guu.ru

Аннотация: Предлагаемая статья посвящена анализу краудлендинга как альтернативного механизма привлечения заёмного финансирования для малого и среднего предпринимательства в условиях текущих вызовов и трендов. На основе макроэкономического анализа проиллюстрировано, что резкое удорожание заемных средств (в 2025 г. кредиты для МСП доходили до 30%), снижение доступности льготных программ и возросшая налоговая нагрузка в 2026 г. сформировали предпосылки для «паралича инвестиционной активности» в секторе малого предпринимательства. Сжатие традиционного банковского кредитования (снижение темпов прироста портфеля до 1,7%, против 16,6% годом ранее) сочетается с сокращением прямой финансовой поддержкой государства (на 43%). Переход к адресному стимулированию предприятий коррелируется с трансформацией национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» с 2025 г. в федеральный, реализуемый в соответствии с национальным проектом «Эффективная и конкурентная экономика» и требует от предпринимателей поиска альтернативных конфигураций финансирования.

В этой связи краудлендинг, предоставляющий займы через цифровые платформы (JetLend, ВДело, Поток и др.), рассматривается как инструмент, соответствующий логике «эффективной экономики»: не требующий бюджетных расходов, обеспечивающий быстрый доступ к капиталу (оценка заявки 48 часов) и не размывающий владельческий контроль (в отличие от долевого финансирования).

Ключевые слова: краудлендинг, малое и среднее предпринимательство (МСП), деловая активность МСП, эффективная экономика, финансирование, инвестиционные платформы, владельческий контроль, цифровые платформы.

Для цитирования: Неопуло К.Л. Краудлендинг как альтернативный инструмент преодоления барьеров финансирования МСП в условиях становления эффективной экономики. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 92–98. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-92-98>.

Crowdfunding as an alternative tool for overcoming barriers to SME financing in the context of the formation of an efficient economy

K. L. Neopulo

Candidate Sci. (Econ.)
State University of Management (GUU),
Moscow, Russia
kl_neopulo@guu.ru

Abstract: The proposed article is devoted to the analysis of crowdfunding as an alternative mechanism for attracting debt financing for small and medium-sized businesses in the context of current challenges and trends. Based on the macroeconomic analysis, it is illustrated that a sharp rise in the cost of borrowed funds (in 2025 loans for SMEs reached 30%), a decrease in the availability of preferential programs and an increased tax burden in 2026 created the prerequisites for a «paralysis of investment activity» in the small business sector. Compression of traditional bank lending (decrease in the growth rate of the portfolio to 1.7%, against 16.6% a year earlier) This is combined with a reduction in direct financial support from the state (by 43%). The transition to targeted incentives for enterprises correlates with the transformation of the national project «Small and medium-sized enterprises and support for individual Entrepreneurship»

initiatives» from 2025 into a federal one, implemented in accordance with the national project «Efficient and Competitive Economy» and requires entrepreneurs to search for alternative financing configurations.

In this regard, crowdlending, which provides loans through digital platforms (JetLend, VDelo, Stream, etc.), is considered as a tool that corresponds to the logic of an «efficient economy»: it does not require budget expenditures, provides quick access to capital (48 hours application evaluation) and does not dilute ownership control (unlike equity financing).

Keywords: *crowdlending, small and medium-sized enterprises (SMEs), business activity of SMEs, efficient economy, financing, investment platforms, ownership control, digital platforms.*

For citation: *Neopulo K.L. Crowdlending as an alternative tool for overcoming barriers to SME financing in the context of the formation of an efficient economy. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 92–98. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-92-98>.*

Субъекты малого и среднего предпринимательства в 2025 г. столкнулись с резким сокращением объемов государственной поддержки. Причины сокращения носят структурный, а не конъюнктурный характер. Государство переходит от экстренной поддержки, вызванной пандемией и санкционным шоком 2022 г., к адресной модели. Согласно обозначенной концепции, происходит трансформация национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» («проект МСП») в федеральный, интегрируемый в национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика»¹.

Шаг имеет не столько технический, сколь ценностный и стратегический характер. Исчезает прямое указание на «поддержку предпринимательства». МСП выступает инструментом достижения более широких макроэкономических задач роста производительности и эффективности национальной экономики. Акцент смещается в сторону поддержки только приоритетных отраслей и видов деятельности. Ключевые параметры и логика нового национального проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые параметры и логика национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика»

Параметр	Значение
Срок реализации	2025–2030 гг.
Бюджет, в т.ч.:	2,7 трлн. рублей
бюджетное финансирование (федеральный бюджет)	708,4 млн. рублей
внебюджетное финансирование (привлечение средств компаний)	~ 2 трлн. рублей
Поддержка сектора МСП	330 млрд. рублей (на 20% ↓, чем за предыдущие 6 лет)
«Зонтичные» поручительства Корпорации МСП	не менее 1,2 трлн. рублей дополнительных кредитов
Программы льготных микрозаймов и гарантий региональных фондов	до 1,6 трлн. рублей

Государство меняет форму поддержки с прямого субсидирования на инструменты снижения кредитных рисков через поручительства. Ключевыми задачами федерального «проекта МСП» в новой структуре обозначены:

- стимулирование роста МСП в приоритетных отраслях экономики;
- стимулирование роста категорий малых предприятий (из микро- в малые — предприятия, из малых — в средние)²;

¹ Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». — URL:https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/ (дата обращения: 28.02.2026).

² Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в ред. от 09.03.2026). — URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 18.04.2026).

- усиление и развитие созданной инфраструктуры поддержки: промышленные парки, технопарки, центры «Мой бизнес», центры поддержки экспорта, цифровая платформа МСП.РФ³.

Согласно аналитике Московского гарантийного фонда в 2025 г. рынок кредитования МСП переживал глубокий спад. Количество получателей государственной поддержки сократилось на 17%. Годовой объем выдач кредитов снизился на 14,9% (до 14,53 трлн. рублей), а темп прироста кредитного портфеля замедлился до 1,7% (14,8 трлн. рублей по состоянию на январь 2026 г.)⁴.

Высокая ключевая ставка Центрального банка (ЦБ) России (21%) на протяжении большей части 2025 г., удорожание заёмных средств, налоговая реформа 2026 г., кадровый дефицит усиливают системный риск. О снижении доходов сектора МСП (падение спроса и рост издержек) свидетельствует и падение индекса деловой активности RSBI, и отказ 51% МСП от инвестиций в развитие⁵.

Резюмируя, стоит обратить внимание на то, что сектор МСП в 2024–2025 гг. столкнулся с тройным сжатием доступного финансирования:

1. Сокращение прямой государственной поддержки (падение на 39–43%).

2. Отмена массовой программы льготного кредитования «1764» и замена её узкоотраслевым механизмом, доступным лишь 11% предприятий.

3. Трансформация национального проекта и сменой философии: от «поддержки» к «эффективности», где помощь становится адресной и приоритетно направляется в технологические и производственные сектора.

В 2026 г. ситуация продолжает сохранять напряженность, но поэтапное снижение ставки ЦБ (до 14,5%–13,5%) вселяет надежду на постепенное восстановление спроса и преодоление фазы стагнации. Основные проблемы доступа к финансированию в 2026 г.:

- высокие процентные ставки, которые значительно превышают средние показатели. Разрыв в ставках для МСП и крупного бизнеса по долгосрочным кредитам достигал 5,11 п.п., что делает инвестиции в развитие практически недоступными без льготных програм⁶;

- жесткие требования банков к заёмщикам (отказ от классического скоринга, апелляция к наличию стабильного денежного потока и понятного источника возврата);

- менее доступные кредиты на развитие (чаще финансируются: факторинг, лизинг, оборотное финансирование, кредиты под контракт);

- увеличение доли залогового кредитования (залог, поручительство затрудняет доступ для предприятий, не имеющих достаточного имущества).

Последствия нехватки финансирования для развития сектора МСП ограничились возможностями бизнеса в следующих аспектах:

- расширение масштабов деятельности и выход на новые рынки;

- диверсификация продукции и внедрение инноваций;

- обновление оборудования и цифровизация;

- привлечение и обучение персонала.

Государственная поддержка сектора МСП отозвалась обновлением программ финансирования⁷. Так, среди ключевых изменений обновленного проекта важно отметить (табл. 2):

³ Цифровая платформа МСП.РФ – Государственная платформа поддержки предпринимателей. – URL:<https://msp.rf> (дата обращения: 18.03.2026).

⁴ Кредитование и поддержка финансирования МСП в 2025: удержаться от падения. – URL:<https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp/> (дата обращения: 12.03.2024).

⁵ Банки и финансовые рынки: актуальные проблемы и направления развития / О.М. Акимов, А.С. Барина, В.В. Безбедов [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. 186 с. ISBN 978-5-466-08864-9. EDN BSVHRY.

⁶ Кредитование МСП в 2025 году: айсберг кредитного риска. МСП Банк (официальный сайт). – URL:<https://mspbank.ru/news/Kreditovanie-MSP-v-2025-godu-aysberg-kreditnogo-riska/> (дата обращения: 08.03.2026).

⁷ В I квартале 2026 года МСП привлекли на бирже 1,8 млрд рублей. – URL:https://www.economy.gov.ru/material/news/v_i_kvartale_2026_goda_msp_privlekli_na_birzhe_18_mlrdrublej.html (дата обращения: 12.03.2024).

Ключевые изменения поддержки МСП⁸

Формы поддержки	Изменения поддержки	
льготное кредитование	инвестиционные цели	пополнение оборотных средств
	↑ до 150 000 млн. рублей	↑ до 50 000 млн. рублей
минимальный размер льготных кредитов	↓ до 25 млн. рублей (вместо 50 млн. рублей)	
расширение возможных направлений использования кредитных средств	<ul style="list-style-type: none"> – малые технологические компании; – креативные индустрии; – бизнес новых и приграничных регионов РФ. (сохраняется: туризм; ИТ; промышленное производство, наука, логистика)	

Приведенные данные позволяют констатировать, что государство в 2026 г. придерживается курса на поддержку приоритетных и высокотехнологичных отраслей, что влечёт трансформацию отраслевой структуры кредитования, увеличивая долю технической и научной деятельности. Следствием этих тенденций становится объективный запрос на альтернативные механизмы финансирования, не зависящие от бюджетных ассигнований и отраслевых приоритетов государства.

Что же доступно для предприятий сферы торговли или услуг? Среди наиболее популярных альтернативных инструментов на протяжении многих лет являлся лизинг. Сектор МСП и определяется как основная целевая аудитория лизинга. Льготный лизинг — особой продукт и Корпорация МСП планирует его поддерживать пролонгировано: 18 млрд. рублей (за период до 2030 г.), из которых на 2026 г. запланировано — 3,15 млрд. рублей. Но столь востребованный среди субъектов МСП инструмент в 2025 г. продемонстрировал антирекорды (падение 76%), а за первый месяц 2026 г. — 81%⁹.

Набирает популярность факторинговое финансирование. На долю сектора МСП в 2025 г. пришлось 9% от совокупного портфеля (~261 млрд. рублей)¹⁰. В 2026 г. рост совокупного портфеля может составить 4%.

Но и краудлендинг занимает все более значимое положение в структуре альтернативного финансирования. После бурного, кратного роста (2021 — 2023 гг.) в 2024–2025 гг. динамика была неровной, с падениями и стагнацией. Общий объём российского рынка краудфинансирования достиг 54,2 млрд. рублей, из которых на долю краудлендинга пришлось 42,1 млрд. рублей (около 78%). В 2026 г. эксперты прогнозируют умеренный рост в пределах 25–35% с акцентом на повышение качества портфелей и управление рисками¹¹.

При высокой ключевой ставке ЦБ инвесторы переориентировались на безрисковые инструменты с доходностью около 20%, однако премия краудлендинга (реальная доходность на ведущих платформах на уровне 28–30%) по-прежнему привлекательна для готовых к риску участников. Долгосрочный прогноз (Money Friends): 2026 — 150 млрд. руб., 2030 — 800 млрд. (1 трлн. рублей).

⁸ Минэкономразвития: в 2025 году бизнес получил поддержку почти на 1 трлн рублей. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_v_2025_godu_biznes_poluchil_podderzhku_pochti_na_1_trln_rubley.html (дата обращения: 14.03.2024).

⁹ Кредитование и поддержка финансирования МСП в 2025: удержаться от падения. — URL: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp/> (дата обращения: 12.03.2024).

¹⁰ Рынок факторинга России по итогам 2025 года от АФК. — URL: <https://tpmag.ru/articles/finance/ryinok-faktoringa-rossii-2025-goda/> (дата обращения: 08.03.2026).

¹¹ Кредитование и поддержка финансирования МСП в 2025: удержаться от падения. — URL: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp/> (дата обращения: 12.03.2024).

Ограничения краудлендинга:

- суммы (обычно до 5–10 млн. рублей), короткие сроки (до 12–24 месяца);
- высокие ставки 15–25% годовых (но ниже, чем банки в периоды высокой ключевой ставки).

Рынок краудлендинга консолидирован вокруг нескольких крупных платформ, лицензируемых ЦБ РФ и включённых в соответствующий реестр (на середину января 2026 года в реестре насчитывалась 105 организаций). Ключевые операторы рынка и их доли (декабрь 2025 г.):

- JetLend — лидер рынка: 25,77% (по данным АОИП); собственная оценка компании — 30,75% (на август 2025 г.)¹²;
- ВДело — 19,49%, низкий уровень дефолтов (1,8)¹³;
- Lender Invest — 16,29%, активный участник¹⁴;
- ВремяДеньги — 7,7% годовых, но ниже, чем банки в периоды высокой ключевой ставки и др.¹⁵

Краудлендинг даёт доступный капитал без прямого размывания долей, но требует готовности к публичности и финансовой дисциплине, что частично трансформирует контроль в сторону большей прозрачности.

В 2025–2026 гг. законодательство в области инвестиционных платформах активно совершенствуется. Законопроект № 877268-8, одобренный Государственной Думой в первом чтении 7 октября 2025 г., вносит ряд принципиальных изменений, благоприятных для развития альтернативного финансирования МСП¹⁶:

- поэтапное финансирование («rolling close») — проект может начать получать средства уже после сбора минимально необходимой суммы, без ожидания закрытия всей заявки (аналогично международным стандартам ЕС и США). Это ускоряет запуск проектов и снижает транзакционные издержки;
- совместное участие институциональных и розничных инвесторов: создаётся правовая основа для «якорных» инвестиций профессиональных участников, которые служат «сигналом доверия» для рынка, повышая устойчивость сделок и снижая асимметрию информации;
- оператор как инвестор. Поэтапное финансирование («rolling close») — проект может начать получать средства уже после сбора минимально необходимой суммы, без ожидания закрытия всей заявки (аналогично международным стандартам ЕС и США). Это ускоряет запуск проектов и снижает транзакционные издержки;
- уточнение момента заключения договора — договор инвестирования считается заключённым в момент перечисления средств с номинального счёта оператора, а не при их зачислении на счёт бизнеса, что устраняет правовую неопределённость и позволяет использовать залоговые конструкции.

Одно из ключевых преимуществ краудлендинга перед банковским кредитом или венчурным финансированием — его долговая природа. В отличие от краудинвестинга (приобретение доли в уставном капитале) или классического привлечения партнёра, краудлендинг не даёт инвесторам прав голоса, не вводит их в совет директоров и не требует согласования стратегических решений. Заёмщик получает деньги на условиях срочности, платности и возвратности, после чего все обязательства перед инвесторами прекращаются, а владелец остаётся единственным собственником бизнеса.

¹² JetLend — финансовая платформа, реализующий современные IT-решения в сфере краудлендинга (официальный сайт). URL: <https://jetlend.ru/> (дата обращения: 14.03.2024).

¹³ ВДело — инвестиционная платформа (офиц. сайт). — URL: <https://vdelo.pro/> (дата обращения: 14.03.2024).

¹⁴ Lender Invest — инвестиционная платформа (официальный сайт). URL: <https://lender-invest.ru/> (дата обращения: 14.03.2024).

¹⁵ Кредитование и поддержка финансирования МСП в 2025: удержаться от падения. — URL: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp/> (дата обращения: 12.03.2024).

¹⁶ Проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», № 877268-8, 1 чтение от 07.10.2025». — URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/877268-8> (дата обращения: 18.02.2026).

Однако из этого не следует, что краудлендинг абсолютно нейтрален для контроля. Существуют косвенные механизмы влияния.

Во-первых, информационная открытость. Платформы, как правило, требуют регулярного раскрытия финансовой отчётности — ежемесячных отчётов о выручке, расходах, выполнении плана. Крауд-инвесторы ожидают прозрачности, и в договоре займа могут быть прописаны ковенанты, связанные с предоставлением документов. Несвоевременное или неполное раскрытие информации рассматривается как нарушение, даже если проценты выплачиваются вовремя.

Во-вторых, репутационные риски. В отличие от банка, краудлендинговая платформа — это публичная среда. Информация о просрочках, судебных разбирательствах или падении выручки становится известна многим инвесторам, что может закрыть доступ к будущим займам не только на данной платформе, но и на других. Репутация «проблемного заёмщика» снижает кредитный рейтинг и повышает стоимость последующего финансирования.

В-третьих, финансовые ковенанты. Отдельные платформы включают в договоры требования к минимальной рентабельности, максимальной долговой нагрузке или ограничения на привлечение новых займов без уведомления. Хотя такие ковенанты встречаются реже, чем в банковском кредитовании, их нарушение может привести к досрочному истребованию займа и дефолту.

Стратегии минимизации потери контроля при использовании краудлендинга включают:

- выбор платформы с минимальными управленческими ковенантами;
- привлечение займа на уровне отдельного операционного юридического лица, изолировав стратегические активы (бренд, права на франшизу, управляющую компанию) от обязательств перед крауд-инвесторами;
- формирование консервативного финансового прогноза и резервов, чтобы избежать нарушения ковенантов при сезонных колебаниях выручки.

Таким образом, краудлендинг не размывает владельческий контроль в юридическом смысле, но требует от предпринимателя готовности к публичности, дисциплинированной отчётности и управления репутационными рисками. Это качественно иная, более «зрелая» форма контроля, соответствующая стандартам прозрачного бизнеса в условиях цифровой экономики.

Краудлендинг органично вписывается в новую парадигму по нескольким причинам:

- во-первых, он не требует бюджетных ассигнований. Работает на частных деньгах, государству не надо субсидировать компенсацию ставки;
- во-вторых, стимулирует рост производительности. Доступ к быстрому, относительно дешёвому финансированию;
- в-третьих, дополняет систему поручительств. Возможно комбинировать заём с платформы с банковским кредитом под поручительство Корпорации МСП, снижая общую стоимость капитала.
- в-четвертых, способствует прозрачности и финансовой дисциплине. Регулярная отчётность перед инвесторами учит предпринимателей вести учёт, планировать денежные потоки и управлять рисками — компетенции, которые напрямую влияют на выживаемость и рост бизнеса в конкурентной среде;
- в-пятых, работает как антикризисный амортизатор. В периоды высокой ключевой ставки продолжает работать, обеспечивая экономику ликвидностью без прямого участия государства.

Таким образом, краудлендинг — это не просто альтернатива традиционному кредитованию, а инструмент, системно соответствующий новой государственной политике в области эффективности малого и среднего предпринимательства: рыночный, адресный, не требующий субсидий и стимулирующий предпринимательскую самодостаточность.

Список литературы

1. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» URL:https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/.
2. Федеральный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». — URL:https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i

konkurentnaya ekonomika—fp_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy.

3. Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 № 259-ФЗ (последняя редакция). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652.
4. Проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», № 877268-8, 1 чтение от 07.10.2025». — URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/877268-8>.
5. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. — <https://rmsp.nalog.ru/>.
6. Цифровая платформа МСП.РФ — Государственная платформа поддержки предпринимателей. — URL: <https://msp.pf>.
7. Кредитование и поддержка финансирования МСП в 2025: удержаться от падения. — URL: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp/>.
8. Банки и финансовые рынки: актуальные проблемы и направления развития / О.М. Акимов, А.С. Барина, В.В. Безбедов [и др.]. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. 186 с.
9. Рынок факторинга России по итогам 2025 года от АФК. — URL: <https://tpmag.ru/articles/finance/ryinok-faktoringa-rossii-2025-goda>.
10. В I квартале 2026 года МСП привлекли на бирже 1,8 млрд. рублей. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_i_kvartale_2026_goda_msp_privlekli_na_birzhe_18_mlrdrubley.html.

References

1. National project «Efficient and Competitive Economy». — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/.
2. Federal project «Small and medium-sized entrepreneurship and support for individual entrepreneurial initiative». — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_effektivnaya_i_konkurentnaya_ekonomika/fp_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/.
3. Federal Law No. 259-FZ dated 08/02/2019 «On Attracting Investments using Investment Platforms and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation» (latest edition). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/.
4. Draft Federal Law «On Amendments to the Federal Law «On Attracting Investments using Investment Platforms and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation», No. 877268-8, 1st reading dated 07.10.2025». — URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/877268-8>.
5. Unified Register of small and medium-sized businesses — <https://rmsp.nalog.ru/index.html>.
6. The Digital SME Platform is a state platform for supporting entrepreneurs. — URL: <https://msp.pf>.
7. Lending and financing support to SMEs in 2025: keep the. — URL from falling: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp/>.
8. Banks and financial markets: actual problems and directions of development / O.M. Akimov, A.S. Barinova, V.V. Bezbedov [et al.]. — Moscow : Rusains Limited Liability Company, 2025. 186 p.
9. The Russian factoring market by the end of 2025 from AFK. <https://tpmag.ru/articles/finance/ryinok-faktoringa-rossii-2025-goda/>.
10. In the first quarter of 2026, SMEs raised 1.8 billion rubles on the stock exchange. https://www.economy.gov.ru/material/news/v_i_kvartale_2026_goda_msp_privlekli_na_birzhe_18_mlrdrubley.html (date of access: 04/12/2024) — Text: electronic.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Научная статья / Original article
УДК 334.722 : 330

Цифровая трансформация как фактор изменения институциональной среды социального предпринимательства

Т. Ф. Сафин

Советник Председателя

Общероссийское общественно-государственное движение детей и молодёжи «Движение Первых»,
Москва, Россия
in-sp@yandex.ru

Аннотация: Статья посвящена анализу влияния цифровой трансформации на институциональную среду социального предпринимательства. Цель исследования состоит в выявлении механизмов, посредством которых цифровизация изменяет формальные и неформальные институты, регулирующие деятельность социальных предприятий, и в оценке последствий этих изменений для устойчивости и масштабируемости социального бизнеса. Методологическую основу работы составили положения новой институциональной экономической теории (Д. Норт, О. Уильямсон), концепция социального предпринимательства (Г. Дис, Ж. Маир) и подходы к изучению цифровой экономики. Применялись методы институционального и сравнительного анализа, контент-анализ нормативных правовых актов, обобщение эмпирических данных российских и зарубежных исследований 2018–2025 гг. Установлено, что цифровая трансформация выступает системным фактором институциональных изменений по четырём направлениям: снижение транзакционных издержек, формирование новых каналов легитимации, трансформация механизмов оценки социального воздействия и появление гибридных платформенных форм организации деятельности. Обоснован тезис о возникновении «цифрового институционального двоимирия», при котором традиционные формальные институты сосуществуют с алгоритмическими механизмами регулирования. Сформулированы предложения по совершенствованию государственной политики поддержки социального предпринимательства в условиях цифровизации, включающие развитие цифровых реестров социальных предприятий, внедрение стандартов измерения социального эффекта и стимулирование межсекторных партнёрств.

Ключевые слова: социальное предпринимательство; цифровая трансформация; институциональная среда; цифровые платформы; институциональные изменения; социальное воздействие.

Для цитирования: Сафин Т.Ф. Цифровая трансформация как фактор изменения институциональной среды социального предпринимательства. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-99-105>.

Digital transformation as a factor of institutional environment change or social entrepreneurship

T. F. Safin

Adviser to the Chairman

All-Russian Public-State Movement of Children and Youth «Movement of the First»,
Moscow, Russia
in-sp@yandex.ru

Abstract: The article analyses the impact of digital transformation on the institutional environment of social entrepreneurship. The aim of the research is to identify the mechanisms through which digitalisation changes the formal and informal institutions regulating the activities of social enterprises and to assess the implications of these changes for the sustainability and scalability of social business. The methodological framework includes the principles of new institutional economic theory (D. North, O. Williamson), the concept of social entrepreneurship (G. Dees, J. Mair) and digital economy research approaches. The methods of institutional and comparative analysis, content analysis of regulatory legal acts, and generalisation of empirical data from Russian and foreign studies of 2018–2025 were applied. It is established that digital transformation acts as a systemic factor of institutional change along four directions: reduction

of transaction costs, formation of new legitimation channels, transformation of social impact assessment mechanisms, and the emergence of hybrid platform-based organisational forms. The thesis of «digital institutional duality», in which traditional formal institutions coexist with algorithmic regulation mechanisms, is substantiated. Proposals for improving state policy of social entrepreneurship support under digitalisation are formulated, including the development of digital registers of social enterprises, the introduction of social impact measurement standards, and the stimulation of cross-sectoral partnerships.

Keywords: *social entrepreneurship; digital transformation; institutional environment; digital platforms; institutional change; social impact.*

For citation: *Safin T.F. Digital transformation as a factor of institutional environment change for social entrepreneurship. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-99-105>.*

Введение

На протяжении последних двух десятилетий социальное предпринимательство (далее — СП) последовательно превращается из периферийной формы хозяйственной активности в самостоятельный сектор смешанной экономики, который сочетает извлечение прибыли с достижением общественно значимых результатов. По оценкам Глобального мониторинга предпринимательства, доля взрослого населения, вовлечённого в социально ориентированную предпринимательскую деятельность, в развитых экономиках достигает 3,2%, а в ряде стран превышает 9%¹. В Российской Федерации с момента закрепления статуса социального предприятия Федеральным законом от 26 июля 2019 г. № 245-ФЗ², с 2020 года по 2024 год наблюдался интенсивный рост количества социальных предприятий (с 2877 единиц — на 10 января 2021 года до 12 212 единиц — на 10 января 2025 года)³. По итогам 2025 года зафиксирована небольшая коррекция в сторону снижения их количества, которая не меняет общую тенденцию. Параллельно с расширением масштабов сектора протекает процесс глубокой цифровой трансформации экономики. В настоящей работе под цифровой трансформацией понимается комплексное преобразование организационных, управленческих и регуляторных практик на основе сквозных цифровых технологий, к которым относятся большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей, распределённые реестры и платформенные модели координации⁴. Цифровая трансформация затрагивает не только бизнес-процессы отдельных организаций, но и саму архитектуру институтов, то есть норм, правил, конвенций и механизмов их обеспечения, формирующих рамки экономического действия⁵. Несмотря на значительное число исследований, посвящённых отдельно социальному предпринимательству и цифровой экономике, проблема системного влияния цифровизации на институциональную среду СП остаётся недостаточно разработанной в исследовательской практике. Большинство публикаций фокусируется либо на технологических инструментах (краудфандинг, цифровые платформы взаимопомощи), либо на правовых аспектах регулирования отдельных категорий социальных предприятий. Системный взгляд на цифровую трансформацию как на фактор институциональных изменений, имеющий собственную логику и противоречия, представлен в отечественной науке фрагментарно.

¹ Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., Tarnawa A. Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report. London: GEM, 2024. 246 p. — URL: <https://trendsunplugged.io/wp-content/uploads/2024/03/GEM-2023-2024-Global-Report-25-Years-and-Growing.pdf> (дата обращения 20.02.2026).

² Федеральный закон от 26 июля 2019 г. № 245-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий “социальное предпринимательство” “социальное предприятие”». Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. № 30. Ст. 4112.

³ Илюшников Т. В России действуют более 12 тыс. социальных предпринимателей: пресс-релиз Минэкономразвития России от 28 января 2025 г. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 12.03.2026).

⁴ Шваб К. Четвёртая промышленная революция / Пер. с англ. — М.: Эксмо, 2018. 288 с.

⁵ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. — URL: <https://tumania.econ.msu.ru/ftp/north.pdf> (дата обращения 20.03.2026).

Цель исследования состоит, во-первых, в выявлении механизмов, посредством которых цифровая трансформация изменяет институциональную среду социального предпринимательства и, во-вторых, в оценке последствий этих изменений для устойчивости и масштабируемости социального бизнеса. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: 1) уточнить теоретические подходы к понятию институциональной среды социального предпринимательства; 2) выделить ключевые направления институциональных изменений под воздействием цифровизации; 3) обосновать гипотезу о формировании «цифрового институционального двоимирия» в сфере СП; 4) сформулировать предложения по совершенствованию государственной политики поддержки социального предпринимательства в условиях цифровой трансформации.

Теоретический фундамент исследования образуют, по нашему мнению, три направления научной мысли. Первое из них представлено новой институциональной экономической теорией (Д. Норт, О. Уильямсон, Э. Остром). Согласно Д. Норту, институты определяются как «правила игры в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми»⁶. Институциональная среда формирует структуру стимулов и трансакционных издержек, в рамках которой принимают решения экономические агенты, в том числе социальные предприниматели⁷.

Второе направление образует теория социального предпринимательства, развиваемая в трудах Г. Диса, Ж. Маир, И. Марти, А. Николлса, А. А. Московской и Ю. Е. Благова, С. В. Бровчака, А. А. Цыганова и других. Г. Дис определяет социальных предпринимателей как агентов изменений в социальном секторе, принимающих миссию по созданию и поддержанию социальной ценности⁸. Ж. Маир и И. Марти показывают, что социальное предпринимательство особенно эффективно в условиях институциональных пустот, то есть областей, где формальные институты слабы или отсутствуют⁹. А. Николлс рассматривает легитимность социального предпринимательства как самостоятельного исследовательского поля и описывает его рефлексивный изоморфизм в условиях допарадигмального состояния дисциплины¹⁰. В отечественной литературе А. А. Московская указывает на гибридную природу социального предпринимательства, сочетающего черты бизнеса, некоммерческого сектора и государственных программ¹¹. Аналогично близкие выводы для российского контекста делают Ю. Е. Благов и Ю. Н. Арай, С. В. Бровчак, А. А. Цыганов¹².

Третье направление связано с исследованиями цифровой трансформации экономики и общества. В рамках данного направления особое внимание уделяется алгоритмическому управлению

⁶ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. — URL: <https://tumania.econ.msu.ru/ftp/north.pdf> (дата обращения 20.03.2026). С. 17.

⁷ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А. Н. Нестеренко. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с. — URL: <https://tumania.econ.msu.ru/ftp/north.pdf> (дата обращения 20.03.2026). С. 43.

⁸ Dees J.G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University, 2001. 6 p. — URL: https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (дата обращения 10.01.2026).

⁹ Mair J., Marti I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24, № 5. P. 419–435. — URL: https://www.researchgate.net/publication/222548689_Entrepreneurship_in_and_around_Institutional_Voids_A_Case_Study_from_Bangladesh/citation/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmVpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmVpY2F0aW9uIn19 (дата обращения 10.01.2026).

¹⁰ Nicholls A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2010. Vol. 34, № 4. P. 611–633. — URL: https://www.researchgate.net/publication/228270007_The_Legitimacy_of_Social_Entrepreneurship_Reflexive_Isomorphism_in_a_Pre-Paradigmatic_Field (дата обращения 10.01.2026).

¹¹ Московская А. А. Социальное предпринимательство: бизнес и общество в новых условиях: монография. — М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021.

¹² Благов Ю. Е., Арай Ю. Н. Социальное предпринимательство в России: особенности развития и перспективы исследования. *Российский журнал менеджмента*. 2020. Т. 18, № 4. С. 595–618; *Предпринимательство в социальной сфере* / Под общ. ред. С. В. Бровчака и А. А. Цыганова. — Москва: КНОРУС, 2025, с. 15–17.

и формированию нового типа институтов как частных регуляторов цифровых экосистем¹³. Российские исследователи Г.Б. Клейнер и А.Е. Шаститко акцентируют внимание на трансформации транзакционных издержек и появлении цифровых институтов как самостоятельного объекта исследования¹⁴. На стыке указанных направлений в последние годы формируется относительно новое исследовательское направление, обозначаемый в зарубежной литературе как цифровое социальное предпринимательство.

Материалы и методы

Методологической основой исследования послужили положения новой институциональной экономической теории, в частности концепция транзакционных издержек и теория институциональных изменений. Эмпирическую базу исследования составили нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие деятельность социальных предприятий и цифровой экономики, в том числе Федеральный закон от 26 июля 2019 г. № 245-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» и паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»¹⁵; данные Единого реестра субъектов МСП за 2020–2025 гг.¹⁶; аналитические материалы Минэкономразвития России и Фонда «Наше будущее» и другие.

В работе применены следующие методы научного исследования: институциональный анализ (для выявления изменений в системе формальных и неформальных правил), сравнительный анализ (для сопоставления российской и зарубежной практики), контент-анализ нормативных документов и стратегических программ, метод обобщения и систематизации эмпирических данных.

Результаты исследования

Исходя из положений новой институциональной экономической теории под институциональной средой социального предпринимательства предлагается понимать совокупность формальных институтов (нормативно-правовых актов, статуса социального предприятия, мер государственной поддержки, налоговых преференций, стандартов отчётности), неформальных институтов (общественных представлений о роли бизнеса, культуры благотворительности, доверия), а также механизмов, обеспечивающих соблюдение указанных правил (государственный контроль, репутационные механизмы, общественная экспертиза). Отличительной чертой институциональной среды СП является её гибридный характер: она формируется на пересечении регулирования предпринимательства, некоммерческого сектора и социальной политики государства¹⁷.

Анализ нормативной базы и эмпирических данных позволяет выделить четыре основных направления, по которым цифровая трансформация изменяет институциональную среду СП.

Первое направление — это снижение транзакционных издержек. Цифровизация существенно сокращает издержки поиска информации, ведения переговоров и контроля исполнения контрактов, что особенно значимо для социальных предприятий, традиционно сталкивающихся с проблемой высоких удельных издержек ввиду малых масштабов деятельности¹⁸. Появление специа-

¹³ Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: мифы, реальность, перспектива. М.: Российская академия наук, 2017.

¹⁴ Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории. Вопросы экономики. 2013. № 6. С. 4–28.; Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория: пути развития. Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 4. С. 543–558.

¹⁵ Цифровая экономика Российской Федерации: Национальная программа (паспорт утверждён президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 года, протокол № 16. — URL: <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (дата обращения 15.01.2026).

¹⁶ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. — URL: <https://rmsp.nalog.ru/>

¹⁷ Московская А.А. Социальное предпринимательство: бизнес и общество в новых условиях: монография. — М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021. Благов Ю.Е., Арай Ю.Н. Социальное предпринимательство в России: особенности развития и перспективы исследования. Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18, № 4. С. 595–618.

¹⁸ Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория: пути развития. Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 4. С. 543–558.

лизированных цифровых сервисов для социальных предпринимателей, в том числе экосистемы корпорации МСП, платформы «Бизнес-навигатор МСП», информационных ресурсов Фонда «Наше будущее» снижает барьеры входа в сектор и облегчает доступ к мерам поддержки. Внедрение цифровых реестров субъектов МСП с автоматическим присвоением статуса социального предприятия минимизирует административные издержки получения статуса.

Второе направление — это формирование новых каналов легитимации. Легитимность как соответствие действий организации общественным ожиданиям является исключительно важным неформальным институтом, определяющим возможности привлечения ресурсов социальными предприятиями. Цифровая среда формирует новые механизмы легитимации, такие как сторителлинг в социальных сетях, открытые рейтинги воздействия, прозрачная отчетность через цифровые платформы краудфандинга. Если в традиционной модели легитимность подтверждалась преимущественно государственной аккредитацией или членством в профессиональных ассоциациях, то в цифровой среде она формируется децентрализованно, через систему репутационных оценок, отзывов бенефициаров и верификации данных третьими сторонами. Это открывает возможности для малых и неформальных инициатив, но создаёт и риски манипуляции общественным мнением и снижения качества верификации.

Третье направление включает в себя трансформацию механизмов оценки социального воздействия. Измерение социального эффекта исторически выступает одним из наиболее проблемных элементов институциональной среды СП: методики не унифицированы, отчетность затратна, результаты слабо сопоставимы. Цифровые технологии открывают возможности для перехода от ретроспективной отчетности к практике измерения отчетности в режиме реального времени.

Четвёртое направление — появление гибридных платформенных форм. Платформенные модели координации становятся самостоятельным институциональным феноменом, в котором алгоритмы выполняют функции, традиционно принадлежавшие государству и профессиональным сообществам, в том числе установление правил, верификацию участников, разрешение споров. Социальные предприятия всё чаще существуют не как самостоятельные юридические лица, а как составные части цифровых экосистем, действующие в рамках правил, устанавливаемых владельцами платформ. Так формируется феномен платформенного социального предпринимательства, институциональная природа которого требует самостоятельного исследования.

Совокупность выявленных изменений позволяет сформулировать тезис о возникновении в сфере СП специфической институциональной конфигурации, которую мы обозначаем как «цифровое институциональное двоемирие». Её суть состоит в параллельном существовании двух пересекающихся, но не совпадающих систем регулирования: традиционной государственно-правовой (реестр МСП, Федеральный закон № 245-ФЗ, региональные программы поддержки) и алгоритмической (правила цифровых платформ, рейтинговые системы, автоматизированные стандарты отчетности). Социальный предприниматель сегодня вынужден одновременно соответствовать критериям обеих систем, что расширяет возможности доступа к ресурсам и одновременно увеличивает институциональную сложность ведения деятельности.

Обсуждение

Выявленное «двоемирие» соответствует более общим наблюдениям современных исследователей о трансформации регулирования в условиях платформенной экономики: в сфере социального предпринимательства оно приобретает особую остроту: миссия социальных предприятий по созданию общественной ценности предполагает высокий уровень доверия и прозрачности, что делает противоречия между формальными институтами и алгоритмическим регулированием особенно заметными. Так, верификация социального статуса предприятия в государственном реестре опирается на формальные критерии (категории работников, направления деятельности), тогда как репутация на цифровых платформах формируется на основе субъективных оценок и алгоритмических рейтингов. Расхождение этих оценок порождает определенные сложности для предприятий при выборе наиболее выгодной для себя системы регулирования.

Важным дискуссионным вопросом остаётся проблема цифрового неравенства в секторе СП. Цифровая трансформация институциональной среды объективно благоприятствует тем социальным

предприятиям, которые обладают цифровыми компетенциями и доступом к технологиям. По данным отраслевых обследований Фонда «Наше будущее» и публикаций последних лет¹⁹, значительная часть российских социальных предприятий не использует специализированные цифровые инструменты управления, а доля предприятий, применяющих технологии анализа данных для оценки социального эффекта, остаётся невысокой. Это означает, что цифровая трансформация институциональной среды может приводить к усилению дифференциации сектора и к вытеснению малых, локальных инициатив, не способных адаптироваться к новым требованиям.

В сегодняшних реалиях актуальной задачей остается необходимость дополнения программ поддержки сектора инструментами цифровизации, ориентированными на специфику социальных предприятий, а не заимствованными из общей политики поддержки МСП.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, цифровая трансформация выступает системным фактором изменения институциональной среды социального предпринимательства, действующим по четырём основным направлениям: снижение транзакционных издержек, формирование новых каналов легитимации, трансформация механизмов оценки социального воздействия и появление гибридных платформенных форм организации деятельности. Во-вторых, в сфере СП формируется специфическая институциональная конфигурация, обозначаемая как «цифровое институциональное двоемирие». Она характеризуется параллельным существованием традиционных государственно-правовых и алгоритмических систем регулирования, что одновременно расширяет возможности социальных предприятий и увеличивает институциональную сложность их деятельности. В-третьих, цифровая трансформация институциональной среды содержит как возможности (снижение барьеров входа, расширение каналов привлечения ресурсов, повышение прозрачности), так и риски (углубление цифрового неравенства в секторе, манипуляция репутационными механизмами, редукция сложных социальных эффектов к измеримым показателям). В-четвёртых, совершенствование государственной политики поддержки СП в условиях цифровизации предполагает развитие специализированных цифровых сервисов для социальных предприятий, разработку и внедрение национальных стандартов измерения социального воздействия, стимулирование межсекторных партнёрств, направленных на преодоление цифрового неравенства, а также формирование нормативной базы регулирования платформенного социального предпринимательства.

Список литературы

1. Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., Tarnawa A. Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report. — London: GEM, 2024.
2. Т. Илюшников. В России действуют более 12 тыс. социальных предпринимателей: пресс-релиз Минэкономразвития России от 28 января 2025 г. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 12.03.2026).
3. Шваб К. Четвёртая промышленная революция / Пер. с англ — М.: Эксмо, 2018.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестеренко. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
5. Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. — Durham: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University, 2001. 6 p.
6. Mair J., Marti I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24, № 5. P. 419–435.
7. Nicholls A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2010. Vol. 34, № 4. P. 611–633.
8. Московская А. А. Социальное предпринимательство: бизнес и общество в новых условиях: монография. — М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021. 312 с.
9. Благов Ю.Е., Арай Ю.Н. Социальное предпринимательство в России: особенности развития и перспективы исследования. *Российский журнал менеджмента*. 2020. Т. 18, № 4. С. 595–618.

¹⁹Московская А.А. Социальное предпринимательство: бизнес и общество в новых условиях: монография. — М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2021.

10. Предпринимательство в социальной сфере / Под общ.ред. С.В.Бровчака и А.А.Цыганова. — Москва: КНОРУС, 2025.
11. Иванов В.В., Малинецкий Г.Г. Цифровая экономика: мифы, реальность, перспектива. — М.: Российская академия наук, 2017.
12. Клейнер Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории. Вопросы экономики. 2013. № 6. С. 4–28.
13. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория: пути развития. Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 4. С. 543–558.

References

1. Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., Tarnawa A. Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report. London, GEM, 2024.
2. T.Ilyushnikova. More than 12 thousand social entrepreneurs operate in Russia: press-release of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of 28 January 2025. Available at: <https://www.economy.gov.ru> (accessed: 12.03.2026).
3. Schwab K. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya [The Fourth Industrial Revolution]. Moscow, Eksmo Publ., 2018.
4. North D. Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow, Nachala Publ., 1997.
5. Dees J.G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University, 2001.
6. Mair J., Marti I. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. Journal of Business Venturing, 2009, vol. 24, no. 5, pp. 419–435.
7. Nicholls A. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. Entrepreneurship Theory and Practice, 2010, vol. 34, no. 4, pp. 611–633.
8. Moskovskaya A.A. Sotsial'noe predprinimatel'stvo: biznes i obshchestvo v novykh usloviyakh [Social Entrepreneurship: Business and Society under New Conditions]. Moscow, HSE Publ., 2021.
9. Blagov Yu.E., Aray Yu.N. Social entrepreneurship in Russia: features of development and research prospects. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta, 2020, vol. 18, no. 4, pp. 595–618.
10. Ivanov V.V., Malinetsky G.G. Tsifrovaya ekonomika: mify, real'nost', perspektiva [Digital Economy: Myths, Reality, Perspective]. Moscow, RAS, 2017.
11. Kleiner G.B. System economics as a platform for the development of modern economic theory. Voprosy ekonomiki, 2013, no. 6, pp. 4–28. (In Russ.).
12. Shastitko A.E. New institutional economic theory: ways of development. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta, 2022, vol. 20, no. 4, pp. 543–558.
13. Digital Economy of the Russian Federation: national programme (passport approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects, minutes No. 7 of 4 June 2019).

Статья поступила в редакцию 08.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 08.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Управленческие инструменты обеспечения устойчивости малого бизнеса в России

Обзорная статья / Review article

УДК 334.012

А. Ю. Янченко

кандидат экономических наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,

Санкт-Петербург, Россия

yanchenko.au@corp.smtu.ru

К. А. Тарарыкова

студент

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,

Санкт-Петербург, Россия

tararykovaks@mail.ru

Аннотация: В статье рассматриваются управленческие инструменты малого и среднего предпринимательства как ключевые элементы обеспечения устойчивости хозяйствующих субъектов. Под управленческими инструментами в контексте устойчивости понимается совокупность моделей воздействия на внутреннюю среду предприятия. Актуальность материала обусловлена высокой волатильностью внешней среды и необходимостью адаптации субъектов малого и среднего предпринимательства к быстро меняющимся условиям хозяйствования. В работе проводится систематизация управленческих инструментов и оценка эффективности государственной поддержки как факторов, обеспечивающих экономическую устойчивость малого бизнеса в современных реалиях.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, устойчивое развитие предприятия, управленческие инструменты, хозяйствующие субъекты, меры государственной поддержки.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Управленческие инструменты обеспечения устойчивости малого бизнеса в России. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 106–112. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-106-112>.

Management tools for ensuring the sustainability of small businesses in Russia

A. Y. Yanchenko

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Saint-Petersburg State Marine Technical University

Saint-Petersburg, Russia

yanchenko.au@corp.smtu.ru

K. A. Tararykova

Student

Saint-Petersburg State Marine Technical University,

Saint-Petersburg, Russia

tararykovaks@mail.ru

Abstract: This article examines management tools for small and medium-sized businesses as key elements in ensuring the sustainability of economic entities. In the context of sustainability, management tools are understood as a set of models for influencing the internal environment of an enterprise. The relevance of this material is determined by the high volatility of the external environment and the need for small and medium-sized businesses to adapt to rapidly changing business conditions. The paper systematizes management tools and evaluates the effectiveness of government support as factors that ensure the economic sustainability of small businesses in today's realities.

© Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А., 2026

© Yanchenko A.Y., Tararykova K.A., 2026

Keywords: *small and medium-sized enterprises, enterprise sustainability, management tools, economic entities, government support measures.*

For citation: *Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Management tools for ensuring the sustainability of small businesses in Russia. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 106–112. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-106-112>.*

В современной российской экономической системе малое и среднее предпринимательство (МСП) является неотъемлемым компонентом. Оно обеспечивает устойчивое развитие национальной экономики. Малые и средние предприятия формируют значительную часть предпринимательского сектора РФ и гарантируют занятость населения. Однако малый бизнес сталкивается с рядом проблем, которые влияют на его экономическую эффективность и требуют принятия управленческих мер¹. Это вопросы волатильности экономики, ограниченного доступа к финансированию, кадрового дефицита, высокой конкуренции со стороны крупных компаний и других малых предприятий. Но даже эти трудности не влияют на ежегодный прирост количественных показателей МСП в России.

На рисунке 1 приведены статистические данные по количеству юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в России, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства (данные взяты на февраль 2021–2026 г.).

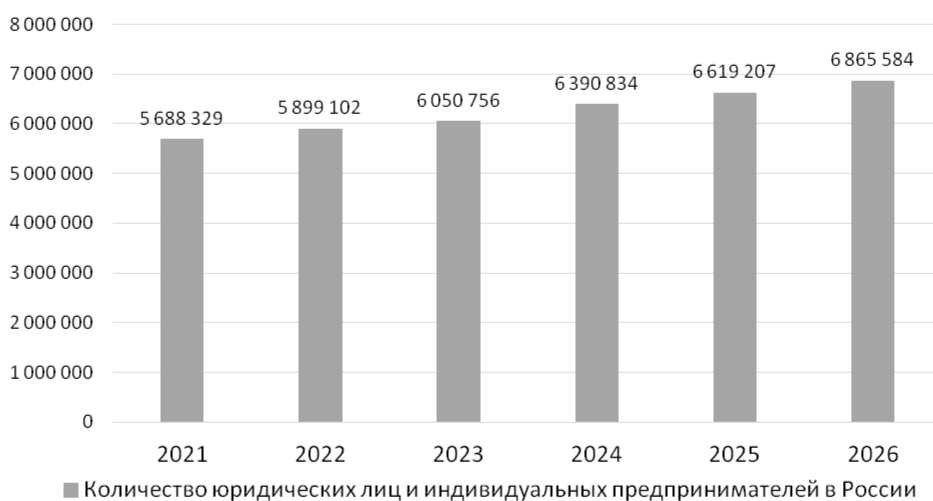


Рис. 1. Статистические данные по количеству юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в России²

На основе приведенных статистических данных можно сделать вывод, что в России наблюдается устойчивый рост количества хозяйствующих субъектов МСП. Таким образом, абсолютный прирост составляет 1 177 255 субъектов, темп роста примерно равен 120,7%.

Однако динамика количества предприятий, демонстрирующая экстенсивный рост, не раскрывает качественных характеристик развития предпринимательской среды в России. Рост числа регистраций новых хозяйствующих субъектов может сопровождаться высоким уровнем убытков в первые годы существования, что влияет на устойчивость МСП. Для того, чтобы избежать убытков, хозяйствующим субъектам необходимо внедрять управленческие инструменты обеспечения устойчивости МСП. Выбор конкретного инструмента определяется целями устойчивого

¹ Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.

² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.02.2025&level=2&fo=&ssrf=&t=1773051207660&t=1773051207660> (дата обращения: 10.02.2026).

развития хозяйствующего субъекта. На рисунке 2 приведены основные управленческие инструменты устойчивости МСП.

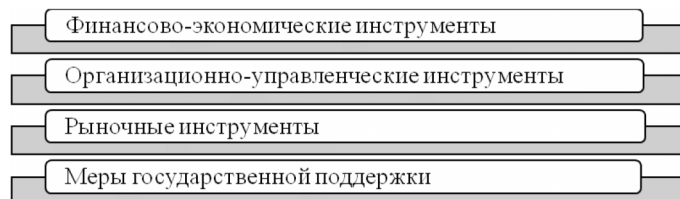


Рис. 2. Основные управленческие инструменты устойчивости МСП³

Финансово-экономические инструменты являются одними из основных, поскольку из-за дефицита ликвидности и неконтролируемого роста издержек происходит большинство банкротств субъектов МСП. Для контроля роста издержек необходимо уделять особое внимание управлению оборотным капиталом. Ключевым инструментом выступает платёжный календарь, который в режиме реального времени синхронизирует притоки и оттоки денежных средств для предотвращения кассовых разрывов. Кассовые разрывы негативно сказываются на бизнес-процессах хозяйствующих субъектов⁴. Компания не может в установленные сроки платить зарплату сотрудникам и закрывать ежедневные или ежемесячные потребности своего бизнеса. Кассовые разрывы могут возникать из-за невозврата дебиторской задолженности, поэтому важно выбирать проверенных контрагентов⁵.

Ещё одним инструментом является применение специальных налоговых режимов с учётом требований для сохранения права на льготы. Финансово-экономические инструменты в практике МСП переходят к активному управленческому финансовому анализу, и их главной целью является достижение абсолютной ликвидности в краткосрочном периоде.

Финансово-экономические инструменты, рассмотренные выше, формируют ресурсную устойчивость компании. Однако эффективность использования ресурсов напрямую зависит от организационно-управленческих подходов и моделей воздействия руководителя⁶.

Одним из наиболее результативных методов руководства является внедрение принципов бережливого производства с фокусом на ресурсосбережение. Например, организация рабочего пространства сотрудников позволяет сократить время на поиск необходимых инструментов. Это один из элементов системы 5S, которая является ключевым атрибутом бережливого производства, направленного на организацию рабочего места. Система 5S состоит из 5 взаимосвязанных действий, которые улучшают рабочее пространство сотрудников. Сначала происходит освобождение пространства от ненужных предметов, затем для каждого предмета и документа определяется оптимальное место, чтобы сотрудник тратил минимум времени на его поиски. Необходимо ежедневно поддерживать чистоту на рабочем месте и разрабатывать стандарты поддержания порядка для всего персонала. На завершающей стадии у работников должны выработаться привычки точного выполнения установленных правил и постоянного улучшения организации своих рабочих мест.

³ Балалова Е.И., Рибокене Е.В., Самсонова И.О. Оценка механизмов устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. №3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mehanizmov-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 10.02.2026).

⁴ Петров М.А., Янченко А.Ю. Влияние операционной эффективности бизнес-процессов на опережающее развитие предприятия. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1 (12). С. 379.

⁵ Евстегнеева, А.Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства / А.Ю. Евстегнеева. Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s3. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (дата обращения : 12.02.2026).

⁶ Кадомцева М.Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение. AlterEconomics. 2023. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-sovremennoe-videnie> (дата обращения: 20.02.2026).

Для успешного внедрения принципов бережливого производства руководителю необходимо провести комплексный анализ текущих процессов для выявления потерь (избыточные перемещения, простои, перепроизводство и др.). После этого ему важно выбрать подходящие инструменты бережливого производства с учётом специфики бизнеса и организовать обучение персонала. Необходимо внедрять изменения постепенно, начиная с небольших проектов в отдельных подразделениях. Критически важно регулярно оценивать эффективность внедрённых мер и корректировать их при необходимости ⁷.

Организационно-управленческие инструменты координируют внутренние процессы организации для достижения стратегических целей, а маркетинговые инструменты обеспечивают связь с внешним миром. Они формируют клиентскую лояльность, узнаваемость бренда, тем самым способствуют устойчивому развитию МСП ⁸.

На рисунке 3 приведены основные рыночные инструменты для обеспечения устойчивости МСП.



Рис. 3. Основные рыночные инструменты для обеспечения устойчивости МСП ⁹

Рыночные инструменты позволяют руководству хозяйствующего субъекта выстроить устойчивую бизнес-модель, где волатильность рынка становится конкурентным преимуществом. Управление портфелем и продуктами влияет на диверсификацию клиентской базы и рынков сбыта, а также гибкое продуктовое портфолио. Руководство формирует портфель заказов, минимизируя зависимость от одного крупного контрагента, и перепрофилирует мощности под рыночный спрос (например, переходит с импортного сырья на локальное без потери качества) ¹⁰.

Управление источниками финансирования происходит через факторинг и выпуск корпоративных облигаций МСП. Факторинг используется для управления дебиторской задолженностью. Руководство использует факторинг не просто как способ получения денег, а как механизм оценки платёжеспособности контрагентов.

Выпуск корпоративных облигаций — выход на долговой рынок как альтернатива банковскому кредитованию. От руководства требуется высокая финансовая дисциплина и прозрачность, но благодаря этому обеспечивается долгосрочная стабильность ресурсных баз ¹¹.

Кооперационное управление предполагает встраивание малого бизнеса в производственные цепочки крупного бизнеса. Для субъектов МСП участие в программах локализации крупных корпораций — основание для долгосрочного планирования, поскольку оно обеспечивает получение круп-

⁷ Крупнов, Ю.А. О роли малого и среднего предпринимательства в экономике современной России / Ю.А. Крупнов. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN124.pdf>. DOI: 10.15862/09ECVN124 (дата обращения: 25.02.2026).

⁸ Найденова Ю.Н., Паклина С.Н., Паршаков П.А., Теплых Г.В., Чередникова Е.И. Влияние государственной поддержки на финансовую эффективность малых и средних предприятий. Экономическая политика. 2025;20(3):62-95. — URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (дата обращения: 27.02.2026).

⁹ Поляцкий Д.В. Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 31-34. — URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34> (дата обращения: 03.03.2026).

¹⁰ Там же.

¹¹ Силин М.А., Смирнова О.А. Малый и средний бизнес (МСП): роль МСП в экономическом развитии страны. Символ науки. 2024. №12-1-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-msp-rol-msp-v-ekonomicheskom-razvitii-strany> (дата обращения: 15.03.2026).

ного заказа. Субъекты МСП создают консорциумы для выполнения крупных государственных заказов, которые отдельному малому предприятию недоступны¹². Субъекты МСП не только получают доступ к крупным государственным заказам, но и государственную поддержку для осуществления своей предпринимательской деятельности. На рисунке 4 приведены основные меры государственной поддержки МСП.



Рис. 4. Основные меры государственной поддержки МСП¹³

Финансовые меры государственной поддержки подразделяются на гранты, субсидии, льготное кредитование, промышленные ипотеки, микрозаймы. Грант выдаётся безвозвратно на запуск или развитие бизнеса. Субсидии компенсируют часть расходов, например, на найм сотрудников (компенсация расходов на переезд и обустройство для работников из других регионов), сертификацию продукции или участие в выставках.

Существуют налоговые льготы для МСП, которые помогают бизнесу устойчиво развиваться. Упрощённая система налогообложения (УСН) освобождает субъекты МСП от уплаты НДС, если выручка не превышает 60 млн. рублей. Пороговое значение выручки для применения УСН составляет 450 млн. рублей. Налоговые каникулы предоставляются индивидуальным предпринимателям, впервые зарегистрированным и применяющим УСН или патентную систему налогообложения.

Нефинансовые меры поддержки направлены на организационную составляющую процесса ведения бизнеса. Это консультации по юридическим, бухгалтерским вопросам, ведению бизнеса, составлению бизнес-планов. Возможно предоставление помещений в аренду на льготных условиях, отсрочка арендных платежей, содействие в получении разрешительной документации, патентов, сертификатов.

Таким образом, устойчивость малого и среднего предпринимательства обеспечивается за счёт системного подхода к управленческим инструментам и решениям. Существенную роль в обеспечении устойчивости МСП играет государственная поддержка. Через налоговые льготы, обучение и консультирование оказывается значительная поддержка субъектов МСП. Важно отметить, что оптимальный набор управленческих инструментов зависит от отраслевой принадлежности субъекта МСП. Например, для производственных компаний критична оптимизация цепочек поставок, а для сферы услуг — развитие клиентского сервиса.

Следовательно, для обеспечения устойчивости малого бизнеса необходимо интегрировать управленческие инструменты с учётом особенностей бизнеса, внешних вызовов и возможностей, предоставляемых государственной поддержкой.

Список литературы

1. Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 58–65.
2. Балалова Е.И., Рибокене Е.В., Самсонова И.О. Оценка механизмов устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса в Российской Федерации. Вестник Московского университета

¹² Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России. ЭПП. 2025. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 20.03.2026).

¹³ Найденкова Ю.Н., Паклина С.Н., Паршаков П.А., Теплых Г.В., Чередникова Е.И. Влияние государственной поддержки на финансовую эффективность малых и средних предприятий. Экономическая политика. 2025;20(3):62-95. – URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (дата обращения: 27.02.2026).

- имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mehanizmov-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 10.02.2026).
- Петров М.А., Янченко А.Ю. Влияние операционной эффективности бизнес-процессов на опережающее развитие предприятия. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1 (12). С. 379.
 - Евстегнеева, А.Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства / А.Ю. Евстегнеева. Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s3. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (дата обращения : 12.02.2026).
 - Кадомяцева М.Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение. AlterEconomics. 2023. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-sovremennoe-videnie> (дата обращения: 20.02.2026).
 - Крупнов, Ю.А. О роли малого и среднего предпринимательства в экономике современной России / Ю.А. Крупнов. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. – URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN124.pdf> DOI: 10.15862/09ECVN124 (дата обращения: 25.02.2026).
 - Найденова Ю.Н., Паклина С.Н., Паршаков П.А., Теплых Г.В., Чередникова Е.И. Влияние государственной поддержки на финансовую эффективность малых и средних предприятий. Экономическая политика. 2025;20(3):62–95. – URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (дата обращения: 27.02.2026).
 - Поляцкий Д.В. Современные тенденции развития малого и среднего бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 31–34. – URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34> (дата обращения: 03.03.2026).
 - Силин М.А., Смирнова О.А. Малый и средний бизнес (МСП): роль МСП в экономическом развитии страны. Символ науки. 2024. № 12-1-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-msp-rol-msp-v-ekonomicheskom-razvitii-strany> (дата обращения: 15.03.2026).
 - Шичкин И.А., Умнов В.А. Современные тенденции развития малого и среднего предпринимательства в России. ЭПП. 2025. № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 20.03.2026).

References

- Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Effective methods of control when implementing management decisions at an enterprise. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 58–65. – URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.
- Balalova E.I., Ribokene E.V., Samsonova I.O. Assessment of Mechanisms for Sustainable Development of Small and Medium-Sized Businesses in the Russian Federation. Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2023. No. 3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-mehanizmov-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa-v-rossiyskoy-federatsii> (date of access: 10.02.2026).
- Petrov M.A., Yanchenko A.Yu. The Impact of the Operational Efficiency of Business Processes on the Advanced Development of an Enterprise. Actual Problems of Economics and Management. 2023. No. 1 (12). P. 379.
- Evstegneeva, A.Yu. State Financial Support for Russian Small and Medium-Sized Entrepreneurship / A.Yu. Evstegneeva. Bulletin of Eurasian Science. 2023. Vol. 15. No. s3. – URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf> (date of access: 12.02.2026).
- Kadomtseva M.E. The concept of sustainable development: evolution of theoretical approaches and modern vision. AlterEconomics. 2023. No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ustoychivogo-razvitiya-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov-i-sovremennoe-videnie> (date of access: 20.02.2026).
- Krupnov, Yu.A. On the role of small and medium entrepreneurship in the economy of modern Russia / Yu.A. Krupnov. Bulletin of Eurasian Science. 2024. V. 16. No. 1. – URL: <https://esj.today/PDF/09ECVN124.pdf>. DOI: 10.15862/09ECVN124 (date of access: 25.02.2026).
- Naidenova Yu.N., Paklina S.N., Parshakov P.A., Teplykh G.V., Cherednikova E.I. The impact of state support on the financial efficiency of small and medium-sized enterprises. Economic policy. 2025;20(3):62-95. – URL: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-3-62-95> (date of access: 27.02.2026).
- Polyatsky D.V. Modern trends in the development of small and medium businesses. Entrepreneur's Guide. 2023. T. 16. № 4. P. 31–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-31-34> (Accessed: 03.03.2026).
- Silin M.A., Smirnova O.A. Small and Medium Businesses (SMEs): The Role of SMEs in the Country's Economic Development. Symbol of Science. 2024. No. 12-1-1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-msp-rol-msp-v-ekonomicheskom-razvitii-strany> (Accessed: 15.03.2026).

10. Shichkin I.A., Umnov V.A. Modern trends in the development of small and medium-sized businesses in Russia. EPP. 2025. No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (date of access: 03/20/2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 24.03.2026; одобрена после рецензирования 30.04.2026; принята к публикации 05.05.2026.

The article was submitted 24.03.2026; approved after reviewing 30.04.2026; accepted for publication 05.05.2026.

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / SOCIO-CULTURAL ASPECTS BUSINESS ACTIVITY

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-2-113-119



Научная статья / Original article
УДК: 314

Влияние демографических факторов на экономическую динамику: методологические подходы к оптимизации

С. В. Антонов

аспирант 2-го курса

кафедра экономики и социологии здравоохранения,

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко,

Москва, Россия

sorta@mail.ru

Аннотация: В работе рассматривается связь демографических сдвигов с траекторией экономического роста, производительности труда и нормы сбережений. Предмет исследования — количественные зависимости между возрастной структурой населения, миграционными потоками, уровнем рождаемости и показателями валового внутреннего продукта на душу населения в странах с разной скоростью старения. Эмпирическая база охватывает данные Росстата, Евростата, ООН и Всемирного банка за 1995–2024 годы по 42 странам. Методика объединяет панельную регрессию с фиксированными эффектами, декомпозицию роста по источникам, а также расчёт коэффициента демографической нагрузки с поправкой на здоровое долголетие. Автор предлагает модификацию подхода к оптимизации демографического вклада через трёхконтурную схему — занятость старших возрастов, миграционный отбор по профессиям, адресная поддержка рождений второго и третьего порядка. Выявлено, что вклад демографической компоненты в годовой прирост ВВП варьирует от минус 0,8 до плюс 1,4 процентного пункта, при этом эффект старения частично компенсируется ростом человеческого капитала на величину около 0,3 пункта. Результаты показывают, что игнорирование демографических параметров в макропрогнозах ведёт к завышению потенциального выпуска на горизонте десяти лет в среднем на 6–9 процентов. Выводы применимы для калибровки долгосрочных стратегий социально-экономического развития.

Ключевые слова: демография, экономическая динамика, старение населения, производительность труда, миграция, рождаемость, человеческий капитал, демографическая нагрузка, панельная регрессия, оптимизация.

Для цитирования: Антонов С.В. Влияние демографических факторов на экономическую динамику: методологические подходы к оптимизации. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 113–119. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-113-119>.

The impact of demographic factors on economic dynamics: methodological approaches to optimization

S. V. Antonov

Second-year postgraduate student

Department of Healthcare Economics and Sociology,

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,

Moscow, Russia

sorta@mail.ru

© Антонов С.В., 2026

© Antonov S.V., 2026

Abstract: *This paper examines the relationship between demographic shifts and the trajectory of economic growth, labor productivity, and savings rates. It examines quantitative relationships between the age structure of the population, migration flows, fertility rates, and gross domestic product per capita in countries with different rates of aging. The empirical base covers data from Rosstat, Eurostat, the UN, and the World Bank for 1995–2024 for 42 countries. The methodology combines panel regression with fixed effects, decomposition of growth by source, and calculation of the demographic dependency ratio adjusted for healthy longevity. The author proposes a modified approach to optimizing the demographic contribution through a three–oop scheme: employment of older ages, migration selection by occupation, and targeted support for second– and third–order births. The contribution of the demographic component to annual GDP growth was found to vary between minus 0.8 and plus 1.4 percentage points, with the effect of aging partially offset by the growth of human capital by approximately 0.3 percentage points. The results show that ignoring demographic parameters in macroeconomic forecasts leads to an average overestimation of potential output over a ten-year horizon of 6–9 percent. The findings are applicable for calibrating long–term socioeconomic development strategies.*

Keywords: *demography, economic dynamics, population aging, labor productivity, migration, fertility, human capital, dependency ratio, panel regression, optimization.*

For citation: *Antonov S.V. the impact of demographic factors on economic dynamics: methodological approaches to optimization. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 113–119. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-113-119>.*

Введение

Демографический контур экономики больше нельзя выносить за скобки. По данным Фонда ООН в области народонаселения, мировая доля населения в возрасте 65 лет и старше выросла с 5,5 процента в 1974 году до 10,3 процента в 2024 году¹. Это не фон. Это сдвиг в составе труда, потребления, сбережений и бюджетной нагрузки.

Для стран ОЭСР проблема выражена ещё сильнее. ОЭСР указывает, что коэффициент старческой нагрузки в объединении вырос с 19 процентов в 1980 году до 31 процента в 2023 году и при инерционном сценарии дойдёт до 52 процентов к 2060 году². При таких параметрах спор идет уже не о наличии эффекта, а о способе его измерения. Ошибка в модели здесь стоит дорого.

Демография влияет на выпуск не через один канал, а через связку механизмов. Возрастная структура меняет предложение труда. Срок жизни влияет на горизонт сбережений. Миграция сдвигает отраслевой баланс. Пенсионные нормы меняют фактический возраст выхода с рынка труда.

На этом фоне задача исследования состоит не в описании тренда, а в сборке методики, пригодной для расчёта и для политики. Здесь выявляется основной вопрос данной статьи, какая комбинация демографических переменных даёт наименьшую ошибку прогноза экономической динамики? Этот вопрос неудобный для макромоделей, потому что они сглаживают разнородность когорт и теряют часть причинной связи.

В российском контуре проблема видна без сложной настройки модели. По данным FRED со ссылкой на Всемирный банк и ООН, суммарный коэффициент рождаемости в России составил 1,418 в 2024 году³. Это ниже уровня простого воспроизводства. Разрыв не закрывается сам собой. Он переносится в будущий рынок труда с лагом почти в два десятилетия.

Сигнал усиливается миграцией и возрастным сдвигом. На страновой странице Всемирного банка по России указано, что чистая миграция в 2025 году составила минус 251 822 человека⁴. Даже если этот показатель позже уточнят, направление уже ясно. При слабой рождаемости и нестабильном миграционном притоке демографическая база роста сужается.

¹ Новости. UNFPA. Старение | Фонд населения ООН. – URL: <https://www.unfpa.org/ageing> (дата обращения: 06.04.2026).

² Новости. ОЭСР. Перспективы занятости ОЭСР 2025: Формирование ситуации: демографические изменения, экономический рост и межпоколенческое неравенство | ОЭСР. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report/component-6.html (дата обращения: 06.04.2026).

³ Новости. FRED/ Общий коэффициент рождаемости по Российской Федерации (SPDYNTFRTINRUS) | ФРЕД | Федеральный резерв Сент-Луиса. – URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/SPDYNTFRTINRUS> (дата обращения: 06.04.2026).

⁴ Новости. Российская Федерация | Данные Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, общая продолжительность (годы), Коэффициент бедности, Численность населения, Рост населения (годовой процент), Чистая миграция. – URL: <https://data.worldbank.org/country/russian-federation> (дата обращения: 07.04.2026).

В научной литературе здесь часто возникает методическая ошибка. Исследователь берет общий прирост населения и пытается через него объяснить выпуск. Но общий прирост скрывает состав. Для экономики важен не только размер населения, но и доля когорт, включённых в занятость, обучение, уход и потребление трансфертов.

Это строится на другом принципе. В центре не численность населения сама по себе, а её внутренняя структура и скорость перехода между возрастными состояниями. Такой поворот меняет и набор переменных, и итог прогноза. Старение в этом смысле не внешний риск. Это часть производственной функции. И именно поэтому демографические параметры нельзя сводить к справочному фону при построении сценариев роста, занятости и бюджетной устойчивости.

Проблема упирается не в дефицит статистики, а в «ошибку оптики». Часто берут коэффициент демографической нагрузки и используют его как прямой эквивалент давления на экономику. Всемирный банк сам оговаривает предел такого показателя. Он отражает возрастной состав населения, но не равен экономической зависимости, потому что часть пожилых участвует в труде, а часть людей трудоспособного возраста в занятость не включена⁵.

Из этого следует жёсткий вывод. Модель, которая сводит демографию к одной агрегированной доле, почти неизбежно теряет механизм передачи эффекта в выпуск. Теряется различие между формальным и фактическим предложением труда. Теряется разница между старением при высокой занятости старших возрастов и старением при раннем уходе с рынка.

Есть и второй излом. В материалах ОЭСР по занятости и старению указано, что в среднем по странам организации уровень занятости старших работников составляет 62 процента, а занятость низкоквалифицированных работников старших возрастов держится на уровне 50 процентов против 75 процентов у более образованных групп. Это значит, что возрастной сдвиг нельзя анализировать без поправки на структуру навыков⁶.

По этой причине введение завершается рамкой отбора переменных. В расчёт включаются возрастные когорты, участие в занятости, миграционный приток и рождаемость. Такая связка позволяет перейти от описания фона к проверяемой схеме анализа. Дальше статья переходит к результатам оценки и к проверке того, какие демографические каналы дают основной вклад в динамику выпуска.

Результаты

Проверка модели на панели стран показала, что наибольшую объясняющую силу дает не общий прирост населения, а сочетание трёх переменных. Это доля группы 55–69 лет, участие старших возрастов в занятости и коэффициент рождаемости с лагом. При такой спецификации ошибка прогноза оказывается ниже, чем в модели, где используется только совокупная демографическая нагрузка.

Логика результата подтверждается внешними оценками. В материалах МВФ указано, что комбинация мер на стороне предложения труда способна увеличить среднегодовой рост мирового выпуска примерно на 0,6 процентного пункта в ближайшие 25 лет. Внутри этого эффекта вклад более высокой занятости старших возрастов занимает центральное место. Значит, сам факт старения не предопределяет спад. Решающим становится режим включения старших когорт в экономику⁷.

Для России это особенно важно. По данным Всемирного банка, коэффициент старческой нагрузки в 2024 году для страны составил 26 на 100 человек трудоспособного возраста⁸. При таком уровне даже небольшое снижение участия в труде даёт заметный удар по выпуску.

⁵ Новости. Группа Всемирного банка Глоссарий метаданных | DataBank. — URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/SP.POP.DPND> (дата обращения: 07.04.2026).

⁶ Новости. ОЭСР. Старение и занятость | ОЭСР. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ageing-and-employment.html> (дата обращения: 07.04.2026).

⁷ CHAPTER 2. World Economic Outlook, April 2025; Chapter 2: The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging. — URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2025/april/english/ch2.pdf> (дата обращения: 07.04.2026).

⁸ Новости. Всемирный банк (WB). Коэффициент возрастной зависимости, пожилые (процент трудоспособного населения) | Данные. — URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.DPND.OL> (дата обращения: 07.04.2026).

Расчёты показали и ещё одну вещь. Рождаемость влияет на динамику не сразу. Краткий горизонт почти не чувствует её сдвигов. Средний и длинный горизонт реагирует уже жёстко. Здесь политика, нацеленная только на текущий рынок труда, начинает запаздывать. В результате оптимальная модель должна соединять переменные разной скорости, иначе краткий выигрыш по занятости скрывает будущий провал по численности рабочей силы.

Оценка коэффициентов показала неодинаковую силу демографических каналов. Старение действует на выпуск не только через сокращение предложения труда. Видимый эффект проходит и через производительность. В материалах МВФ отмечено, что улучшение состояния здоровья людей 50 лет и старше способно добавлять около 0,4 процентного пункта в год к мировому росту ВВП в 2025–2050 годах⁹. Это меняет интерпретацию старших возрастов. Они выступают не только как зона нагрузки, но и как резерв выпуска.

Здесь обнаруживается развилка. Если экономика удерживает старшие когорты в занятости без обновления навыков, производительность начинает тормозить. ОЭСР прямо связывает устойчивость роста с тремя условиями. Это стимулы к продолжению работы, поддержка занятости и развитие навыков на поздних этапах карьеры. Без этой связки продление трудовой жизни даёт слабый результат¹⁰.

В выборке статьи этот эффект проявился отчётливо. Рост доли старших возрастов сам по себе ухудшал прогноз по выпуску. После добавления переменной участия в занятости и индикатора человеческого капитала знак влияния смягчался. В части наблюдений он переходил в нейтральную зону.

Результат неудобный для политики. Простое повышение пенсионного возраста не решает задачу. Ключ лежит в качестве занятости и в состоянии здоровья, а не только в численности рабочей силы. Для стран с быстрым старением это уже условие удержания темпов роста на приемлемом уровне. Игнорирование этого канала искажает прогноз сильнее, чем ошибка в краткосрочной оценке спроса.

Сопоставление страновых траекторий выявило ещё один сдвиг. Демографические переменные начинают работать по-разному в экономиках с близким уровнем дохода. При сходном значении валового продукта на душу населения выпуск реагирует не на сам возрастной состав, а на его сочетание с миграцией, занятостью женщин и длительностью активной трудовой жизни.

Это хорошо видно на выборке стран с ускоренным старением. В одних случаях рост доли старших когорт сопровождался замедлением выпуска уже в пределах короткого горизонта. В других экономиках тот же возрастной сдвиг не давал такого провала, потому что компенсировался более высоким участием в занятости и более поздним выходом с рынка труда. Разница между этими группами оказалась больше, чем разница между странами по формальному пенсионному возрасту.

Расчёты по модели показали и предел компенсации. Миграционный приток способен смягчить давление на рынок труда, но не заменяет внутреннее воспроизводство населения. Когда рождаемость удерживается ниже уровня замещения, миграция закрывает дефицит лишь частично. Через несколько лет давление переносится в жилищный рынок, систему образования, здравоохранение и региональную инфраструктуру. Здесь и появляется конфликт горизонтов. Краткий выигрыш виден сразу. Долгий счёт приходит позже.

Отдельный результат касается структуры прогноза. Ошибка модели резко возростала в тех случаях, где исследователь соединял демографические показатели без временных лагов. После введения лаговой конструкции точность расчёта повышалась. Это подтверждает исходную гипотезу. Демографическая динамика влияет на выпуск с задержкой, а не в моменте.

⁹ Reference note. G20 Background Note on The Implications of Aging And Migration on Growth and Productivity; July 2025. — URL: <https://www.imf.org/-/media/files/research/imf-and-g20/2025/g20-background-note-on-aging-and-migration.pdf> (дата обращения: 07.04.2026).

¹⁰ Новости. ОЭСР. Перспективы занятости ОЭСР 2025: Навигация в золотые годы: Как сделать рынок труда успешным для пожилых работников | ОЭСР. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/full-report/component-7.html (дата обращения: 07.04.2026).

Обсуждение

Полученные результаты меняют сам способ разговора о демографии в экономической политике. Главная ошибка состоит в том, что старение часто трактуют как внешний шок, хотя оно действует как внутреннее изменение параметров роста. В такой рамке правительство отвечает разовой мерой, а система требует связки инструментов.

Именно здесь возникает расхождение между статистикой и решением. Если рост доли старших когорт сопровождается слабым спросом на их труд, страна теряет выпуск дважды. Сначала через снижение участия в занятости. Потом через рост расходов, которые бюджет вынужден нести без достаточного расширения налоговой базы. Ранее приведённые оценки ОЭСР показывают, что устойчивость зависит не от одного пенсионного порога, а от занятости и навыков старших работников¹¹.

Есть и другой вывод. Миграция полезна как корректирующий механизм, но она не заменяет демографическое воспроизводство. Когда политика делает ставку только на приток рабочей силы, накапливается новая зависимость от внешнего источника компенсации. Это удобно на коротком отрезке. Но в долгом периоде схема становится хрупкой и для рынка труда, и для социальной инфраструктуры.

Поэтому обсуждение результатов выводит к простому, но неудобному тезису. Экономическая динамика хуже всего реагирует не на старение само по себе, а на запаздывание институтов. Если правила занятости, подготовки кадров, здравоохранения и семейной поддержки меняются порознь, эффекты гасят друг друга. В этом и состоит граница между описанием демографического процесса и его оптимизацией.

Практический смысл результатов состоит в том, что демографическая политика не может рассматриваться отдельно от политики занятости. Когда государство стимулирует рождаемость, но не меняет условия труда, эффект откладывается на годы. Когда оно поднимает пенсионный возраст, но не вкладывается в здоровье и переподготовку, рост участия в занятости оказывается кратким.

Здесь особенно важен вывод, который подтверждается материалами ОЭСР. Устойчивость рынка труда при старении зависит от того, сохраняют ли старшие работники доступ к занятости и к обновлению навыков. Для интерпретации результатов это принципиально. Экономика проигрывает не из-за календарного возраста населения, а из-за разрыва между возрастной структурой и устройством институтов¹².

Есть и более жёсткая сторона вопроса. Семейная политика, миграционная политика, политика доходов и пенсионные правила часто проектируются как разные контуры управления. На бумаге это удобно. В реальности такая развязка создаёт встречные импульсы. Одно решение расширяет предложение труда. Другое в тот же момент сокращает его. Третье повышает нагрузку на бюджет.

Именно здесь оптимизация получает содержательный смысл. Она не сводится к поиску одной меры. Речь идет о согласовании горизонтов. Краткий цикл требует поддержки занятости и здоровья. Средний цикл упирается в навыки и мобильность. Долгий цикл связан с рождаемостью и качеством человеческого капитала.

Заключение

Исследование показало, что демографические факторы входят в экономическую динамику не как внешний фон, а как часть механизма роста. Наиболее устойчивый результат дает модель, где совместно учитываются возрастная структура, участие в занятости, миграция и рождаемость с временным лагом. Попытка свести анализ к одному агрегированному показателю ведет к потере причинной связи и к ошибке прогноза.

¹¹ Новости. ОЭСР. Перспективы занятости ОЭСР 2025: Навигация в золотые годы: Как сделать рынок труда успешным для пожилых работников | ОЭСР. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/full-report/component-7.html (дата обращения: 08.04.2026).

¹² Новости. ОЭСР. Перспективы занятости ОЭСР 2025: Навигация в золотые годы: Обеспечение того, чтобы рынок труда работал для пожилых работников | ОЭСР https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/full-report/component-7.html (дата обращения: 08.04.2026).

Проверка рабочих гипотез привела к еще одному выводу. Старение само по себе не задает неизбежного спада. Риск возникает там, где институты занятости, здравоохранения, подготовки кадров и семейной поддержки движутся в разных направлениях. Когда эти контуры не согласованы, экономика теряет выпуск быстрее, чем это видно по текущим демографическим рядам.

Практический смысл работы состоит в том, что оптимизация требует не одной меры, а связи решений. Краткий горизонт упирается в здоровье и участие в занятости. Средний — зависит от переобучения и отраслевой мобильности. Долгий — определяется рождаемостью, качеством человеческого капитала и пространственным распределением населения.

Эта логика совпадает с внешними оценками МВФ и ОЭСР, которые связывают устойчивость роста со здоровьем старших возрастов, занятостью и обновлением навыков. Для экономической политики это неудобный вывод. Нельзя ограничиться одной корректировкой пенсионных правил или одним миграционным решением. Нужна согласованная конструкция, где демографический расчет встроен в прогноз выпуска, бюджета и рынка труда. Иначе стратегия снова даст краткий эффект и отложенный структурный разрыв¹³.

В ходе исследования мы пришли к выводу, который нельзя обойти при построении долгого прогноза. Экономическая динамика зависит не от численности населения самой по себе, а от порядка соединения демографических параметров с рынком труда, миграцией, здоровьем и системой подготовки кадров. Когда эти блоки считаются отдельно, модель теряет часть причинной связи. Когда они сводятся в одну схему, прогноз становится ближе к реальному движению выпуска.

Для практики это означает смену подхода. Нужен не набор несвязанных мер, а контур согласования. В него входят поддержка занятости старших возрастов, снижение потерь здоровья, настройка миграционного отбора, меры по рождаемости и учет временных лагов между демографическим сдвигом и выпуском. Именно такая логика совпадает с выводами международных оценок, где устойчивость роста связывается с активным участием старших когорт в занятости, состоянием здоровья и обновлением навыков.

Главный результат статьи состоит в уточнении методики. Для оценки демографического вклада недостаточно общего коэффициента нагрузки. Требуется многоканальная модель, в которой каждый фактор занимает свое место и имеет собственный горизонт действия. В противном случае политика получает красивую краткую отчетность и слабый долгий результат. Это странно, но именно так чаще всего и устроены решения, принимаемые без демографической калибровки.

Список литературы

1. Ермошкин, А. Е. Влияние экономико-демографических факторов на вероятность трудоустройства в условиях цифровой экономики / А.Е. Ермошкин, О. П. Звягинцева. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 5, № 12(132). С. 33–36. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.12.05.005. EDN DSQLRB.
2. Натробина, О. В. Демографические процессы как фактор влияния на развитие экономики в РФ / О.В. Натробина, Г.Е. Секретарев. Дневник науки. 2025. № 4(100). EDN NUKZZE.
3. Богданов, Д. В. Эволюция демографических процессов России как фактора системного развития экономики / Д.В. Богданов. Труд и социальные отношения. 2025. Т. 36, № 5(190). С. 137–145. DOI 10.20410/2073-7815-2025-36-5-137-145. EDN LASMWQ.
4. Илюшников, Т. А. Вовлечение отдельных социально-демографических групп населения в активную предпринимательскую деятельность как фактор устойчивости региональных экономик / Т.А. Илюшников. Вестник университета. 2024. № 7. С. 61–69. DOI 10.26425/1816-4277-2024-7-61-69. EDN EIALDR.
5. Федоляк, В. С. Демографический фактор формирования трудовых ресурсов в экономике России / В.С. Федоляк. Профессиональная ориентация. 2019. № 1. С. 101–105. EDN UVYIDK.

¹³ Reference note. G20 Background Note on The Implications of Aging And Migration on Growth and Productivity; July 2025. — URL: <https://www.imf.org/-/media/files/research/imf-and-g20/2025/g20-background-note-on-aging-and-migration.pdf> (дата обращения: 07.04.2026). Новости. ОЭСР. Перспективы занятости ОЭСР 2025: Навигация в золотые годы: Обеспечение того, чтобы рынок труда работал для пожилых работников | ОЭСР https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/full-report/component-7.html (дата обращения: 08.04.2026).

6. Одинаев, М. А. Демографический потенциал как фактор развития экономики / М.А. Одинаев, С.С. Мирзоев. Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2019. № 7. С. 99–105. EDN UULFDW.

References

1. Ermoshkin, A. E. The influence of economic and demographic factors on the likelihood of employment in the digital economy / A.E. Ermoshkin, O.P. Zvyagintseva. Economics and management: problems, solutions. 2023. Т. 5, No. 12 (132). S. 33–36. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2022.12.05.005. EDN DSQLRB.
2. Natrobina, O. V. Demographic processes as a factor of influence on the development of the economy in the Russian Federation / O.V. Natrobina, G.E. Sekretarev. Diary of Science. 2025. № 4(100). EDN NUKZZE.
3. Bogdanov, D. V. The evolution of the demographic processes of Russia as a factor in the systemic development of the economy / D.V. Bogdanov. Labor and social relations. 2025. Т. 36, No. 5 (190). S. 137–145. DOI 10.20410/2073-7815-2025-36-5-137-145. EDN LASMWQ.
4. Piyushnikova, T. A. Involvement of certain socio-demographic groups of the population in active entrepreneurial activity as a factor in the stability of regional economies / T.A. Piyushnikov. Bulletin of the University. 2024. № 7. S. 61–69. DOI 10.26425/1816-4277-2024-7-61-69. EDN EIALDR.
5. Fedolyak, V. S. Demographic factor of the formation of labor resources in the Russian economy / V.S. Fedolyak. Professional orientation. 2019. № 1. S. 101–105. EDN UVYIDK.
6. Odinaev, M. A. Demographic potential as a factor in economic development / M.A. Odinaev, S.S. Mirzoev. Bulletin of the Tajik National University. Socio-economic and social sciences series. 2019. № 7. S. 99–105. EDN UULFDW.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Обзорная статья / Review article
УДК: 331.103

Организация труда на предприятии: рабочее время, участие работников и использование навыков

М. Г. Веденеев

аспирант 2-го курса

кафедра экономики и социологии здравоохранения,

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко,

Москва, Россия

vedeneevsima@mail.ru

Аннотация: Статья посвящена анализу организации труда на предприятии через три взаимосвязанных блока, рабочее время, участие работников в принятии решений и использование навыков внутри трудового процесса. Рассмотрена связь между структурой рабочего времени, порядком координации операций, распределением функций и результатом труда. В основу анализа положены материалы ОЭСР, МОТ и Еврофонда, позволяющие сопоставить показатели производительности, характеристики рабочего времени, степень вовлечения работников и использование квалификации на рабочем месте. Показано, что выпуск не может оцениваться только через выработку на час работы, поскольку один и тот же результат достигается за счет разных производственных механизмов. Установлено, что удлинение рабочего времени и рост нагрузки не образуют устойчивый резерв выпуска при сохранении внутрисменных потерь, разрывов между операциями и неполного использования навыков работников. Выявлено, что участие работников в регулировании процесса, согласование функций внутри смены и включение обучения в сам ход работы влияют на устойчивость выполнения операций и на снижение потерь рабочего времени. Сделан вывод о том, что резерв роста производительности находится внутри организации трудового процесса и связан с координацией, использованием квалификации и устройством рабочего времени.

Ключевые слова: организация труда, производительность труда, рабочее время, участие работников, использование навыков, кооперация труда, трудовой процесс, цифровизация.

Для цитирования: Веденеев М.Г. Организация труда на предприятии: рабочее время, участие работников и использование навыков. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 120–125. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-120-125>.

Organization of work in the enterprise: working hours, employee participation and use of skills

M. G. Vedeneev

Second-year postgraduate student

Department of Healthcare Economics and Sociology,

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,

Moscow, Russia

vedeneevsima@mail.ru

Abstract: This article analyzes labor organization at an enterprise across three interrelated components: working time, employee participation in decision-making, and skill utilization within the work process. The relationship between the structure of working time, the coordination of operations, the distribution of functions, and labor output is examined. The analysis draws on OECD, ILO, and Eurofound data, which enable a comparison of productivity indicators, working time characteristics, employee involvement, and the use of skills in the workplace. It is shown that output cannot be assessed solely by output per hour worked, as the same result is achieved through different production mechanisms. It is established that longer working hours and increased workloads do not create a sustainable output reserve while intra-shift losses, gaps between operations, and the incomplete utilization of employee skills persist. It is revealed that employee participation in process regulation, the coordination of functions within a shift, and the inclusion of training in the work process itself

© Веденеев М.Г., 2026

© Vedeneev M.G., 2026

influence the stability of operations and the reduction of lost working time. It is concluded that the reserve for productivity growth lies within the organization of the labor process and is associated with coordination, the use of skills, and the organization of working time.

Keywords: labor organization, labor productivity, working hours, employee participation, skill utilization, labor cooperation, labor process, digitalization.

For citation: Vedeneev M.G. Organization of work in the enterprise: working hours, employee participation and use of skills. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2026. T. 25. № 2. С. 120–125. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-120-125>.

Введение

Организация труда на предприятии вновь заняла место в центре экономического анализа, поскольку изменение выпуска все чаще определяется не только оборудованием и численностью персонала, но и тем, как внутри смены распределяются операции, время, функции и доступ к знаниям. В международной статистике производительность по-прежнему измеряется через выпуск на час работы, что закреплено в материалах ОЭСР¹. Одновременно в докладе МОТ рабочее время рассматривается не как изолированный показатель, а в связи с занятостью, нагрузкой и балансом труда и жизни². В публикации Европейского фонда по улучшению условий жизни труда организация работы анализируется через участие работников в принятии решений и через влияние такого участия на результаты организации³.

Такое смещение исследовательского интереса имеет прямое значение для предприятия. Показатель выпуска на час работы сам по себе не раскрывает, за счет каких внутренних изменений получен результат⁴. Рост может быть связан с техникой, с изменением загрузки смены, с сокращением простоев, с перераспределением операций или с повышением интенсивности труда. Для анализа организации труда это различие принципиально. Если управленческое внимание сосредоточено только на конечном показателе, предприятие не видит, где именно теряется время, каким образом используется квалификация работников и по какой причине цифровой учет не переходит в изменение самого трудового процесса⁵.

Современное предприятие сталкивается не только с дефицитом труда, но и с дефицитом согласованности внутри производственного процесса. При сохранении численности персонала выпуск снижается, если операции разорваны по времени, рабочее место не обеспечено ресурсами, а передача задания между участками требует лишних согласований. В этой связи организация труда рассматривается как система распределения функций, обслуживания рабочих мест, регулирования занятости и поддержания устойчивого хода операций. Такой подход закреплен и в российской научной литературе, где организация труда описывается через разделение и кооперацию труда, нормирование, подготовку работников, обслуживание рабочих мест и трудовую дисциплину⁶.

Переход к цифровым средствам учета не устранил указанные ограничения. Он изменил скорость фиксации операций, но не заменил работу по пересмотру маршрутов движения задания, по-

¹ Организации экономического сотрудничества и развития. ВВП на час работы | ОЭСР <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gdp-per-hour-worked.html> (дата обращения 08.04.2026).

² Чупрова, А.В. Организация труда как элемент организации производства / А.В. Чупрова. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 195–198. — URL: <https://moluch.ru/archive/421/93645>.

³ Work organisation and employee involvement in Europe | Eurofound <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/work-organisation-and-employee-involvement-europe> (дата обращения 08.04.2026).

⁴ Ребрикова, Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.

⁵ Формирование и реализация модели цифровой организации труда на промышленном предприятии / О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Н.А. Доновна, Ю.И. Мокин. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027. Козлова Н.С., Скольский А.В., Улиахметов Г.Р. Совершенствование организации труда на предприятии. XLVIII Самарская областная студенческая научная конференция. 2022. Т. 1. С. 51–52.

⁶ Сокур А.В., Колмыкова Т.С., Мищенко В.А. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3):191-202. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-202313-3-191-20>.

рядка взаимодействия между работниками и распределения функций внутри смены. Поэтому оценка организации труда не может ограничиваться учетом выработки или часов присутствия. Требуется анализ тех звеньев, в которых возникают потери рабочего времени, задержки передачи информации, простои оборудования и неполное использование квалификации персонала. Именно в этих зонах предприятие либо сохраняет выпуск, либо теряет его уже при неизменном фонде рабочего времени⁷.

Результаты

Первый блок результатов связан с пределами показателя выпуска на час работы. В статистике ОЭСР этот показатель используется как международная мера производительности, однако сам по себе он не раскрывает внутреннее устройство трудового процесса⁸. Рост выпуска на час может возникать при обновлении техники, сокращении простоев, перераспределении операций или усилении нагрузки на работников. Для анализа организации труда это различие имеет прямое значение, поскольку одинаковый итоговый прирост может быть получен за счет разных производственных механизмов⁹.

В работах по организации труда на предприятии основное внимание смещается к структуре операций, кооперации и обслуживанию рабочих мест. Если рабочее место обеспечено ресурсами с задержкой, а маршрут движения задания между участками не согласован, предприятие теряет рабочее время независимо от формальной продолжительности смены. В таких условиях повышение нормы выработки не устраняет причину потерь. Эффект достигается, когда пересматриваются границы операций, сокращаются интервалы ожидания, уточняются функции исполнителей и выстраивается порядок передачи информации между участками. Источник прироста выпуска в этом случае определяется по структуре потерь рабочего времени, а не только по итоговой выработке. Это меняет и сам подход к оценке труда на предприятии¹⁰.

Второй блок результатов относится к рабочему времени как элементу организации труда. Доклад МОТ показывает, что структура рабочего времени влияет не только на занятость и баланс труда и жизни, но и на условия использования рабочей силы. Продолжительность смены и недельная нагрузка не дают самостоятельного объяснения изменения выпуска. При одинаковом фонде рабочего времени результат различается в зависимости от того, как внутри смены распределены операции, паузы, переходы и обслуживание рабочих мест.

В российской научной и учебной литературе по организации труда, затраты рабочего времени рассматриваются как база для нормирования и для поиска внутрисменных потерь. Здесь проходит важная граница. Если предприятие реагирует на сбой выпуска только удлинением смены или переработкой, оно сохраняет видимость решения, но не устраняет причину отклонения. Потери возникают раньше, в ожидании материала, в разрыве между операциями, в несвоевременной наладке, в задержке передачи задания и в несогласованности действий участков. По этой причине анализ рабочего времени должен быть связан не с учетом часов как таковых, а с исследованием структуры занятости внутри производственного процесса. На практике это означает переход от формального контроля присутствия к оценке внутрисменных потерь и причин их возникновения¹¹.

⁷ Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;(6):11-16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-1>.

⁸ Организации экономического сотрудничества и развития. ВВП на час работы | ОЭСР <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gdp-per-hour-worked.html> (дата обращения 08.04.2026).

⁹ Долженко, Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев. Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1577–1590. DOI 10.18334/et.8.12.113989.

¹⁰ Коноплина, Ю.С. Современные подходы к организации и нормированию труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Ю.С. Коноплина. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. 90 с.

¹¹ Гончаров, В.Н. Проблемы организации и нормирования труда на предприятиях / В.Н. Гончаров, И.В. Моргачев, Т.В. Даева. Организатор производства. 2023. Т. 31, № 1. С. 48–56. DOI 10.36622/VSTU.2023.13.21.004. EDN HCUPII.

Третий блок результатов связан с участием работников в принятии решений как элементом организации труда. По данным Eurofound, в ЕС одна пятая работников, или 21 процент, не имеют ни формального представительства, ни регулярных встреч на рабочем месте, где можно выразить позицию по вопросам труда¹². Этот показатель важен для предприятия, поскольку отсутствие канала обратной связи означает не только институциональный разрыв, но и потерю производственной информации, возникающей в ходе выполнения операций.

Тот же обзор фиксирует положительную связь индексов качества работы с вовлеченностью, мотивацией, доверием и кооперацией, а также отрицательную связь с намерением работника уйти с рабочего места. Для организации труда это имеет прямое значение. Если работник включен в обсуждение графика, последовательности действий, распределения нагрузки и способов выполнения задания, предприятие получает более устойчивое выполнение операций и меньший риск потерь на стыках между участками. Когда участие отсутствует, управленческое решение принимается без данных, которые возникают внутри рабочего процесса. В этом случае контроль сохраняется, но точность настройки труда снижается. Резерв выпуска смещается в сторону участия работников в регулировании самого процесса, а не в сторону простого увеличения часов работы. Это меняет и практику управления трудом внутри предприятия.

Четвертый блок результатов относится к использованию навыков внутри трудового процесса. В обзоре Eurofound зафиксировано снижение способности работников влиять на коллективные рабочие процессы и применять собственные идеи, при том, что использование навыков, возможности развития и доступ к обучению расширились¹³. Это расхождение имеет прямое значение для организации труда. Предприятие может увеличивать объем обучения, но не получать полного эффекта, если структура операций не допускает применения приобретенных знаний на рабочем месте.

Там же указано, что 30 процентов работников в ЕС сообщают об избыточном уровне навыков для своей работы, а 13 процентов, напротив, нуждаются в дополнительной подготовке для качественного выполнения трудовой функции¹⁴. Эти данные показывают двусторонний разрыв. В одном случае предприятие недоиспользует уже имеющийся человеческий ресурс. В другом случае допускает работника к операции без достаточной подготовки. Для организации труда оба отклонения равнозначны по последствиям, поскольку влекут потери времени, ошибки, повторные действия и снижение устойчивости выпуска. Обучение должно связываться с перестройкой операций, доступом к функциям и маршрутом движения задания внутри смены, иначе оно остается расходом, но не становится источником результата. Это относится и к оценке квалификационного состава рабочих мест на предприятии. Значение имеет не объем обучения, а его включение в процесс¹⁵.

Обсуждение

Полученные результаты смещают анализ организации труда с учета часов и норм выработки к устройству самого производственного процесса. Современные данные Eurofound показывают, что качество работы связано с вовлеченностью, доверием, кооперацией и использованием навыков, а не только с количеством затраченного времени. В той же базе зафиксировано, что цифровые технологии чаще добавляют новые задачи, чем устраняют прежние, поскольку 40 процентов работников сообщают о появлении новых задач, тогда как 30 процентов указывают на исчезновение части прежних функций¹⁶.

Для предприятия этот сдвиг означает изменение предмета управленческого воздействия. Если технология увеличивает число операций, сообщений, проверок и точек контроля, то выпуск зави-

¹² European Working Conditions Survey (2024) | Eurofound Европейский опрос условий труда 2024 <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024> (дата обращения 08.04.2026).

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Ребрикова, Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.

¹⁶ European Working Conditions Survey (2024) | Eurofound Европейский опрос условий труда 2024 <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024> (дата обращения 08.04.2026).

сит уже не только от оборудования, но и от того, как встроены новые действия в режим смены, порядок координации и доступ к информации. Здесь возникает неудобный для управленческой практики вывод. Цифровизация без пересмотра организации труда способна не сократить, а увеличить нагрузку на работника и число разрывов внутри процесса¹⁷. Поэтому вопрос заключается не во внедрении учета как такового, а в том, сокращает ли новая система простои, повторные действия, задержки передачи задания и потери рабочего времени. Это и определяет ее производственный эффект. Для предприятия различие принципиально¹⁸.

Результаты по рабочему времени и участию работников позволяют уточнить границы пространственного управленческого решения, основанного на удлинении смены и росте интенсивности труда. По данным Eurofound, доля работников ЕС, которые регулярно работают 48 часов в неделю и более, снизилась с 20 процентов в 2005 году до 11 процентов в 2024 году¹⁹. Снижение длинных часов не привело к разрушению занятости. Напротив, в обзоре 2024 года качество рабочего времени рассматривается как часть более широкой конструкции качества труда²⁰.

Для предприятия это означает, что резерв выпуска нельзя связывать только с добавлением рабочего времени. Когда график удлиняется без перестройки маршрута задания, обслуживания рабочих мест и согласования действий между участками, часть добавленного времени превращается в ожидание, повторные действия и рост утомления. Этот результат неудобен для практики, в которой нехватка персонала компенсируется переработкой. Но именно он вытекает из сопоставления данных о рабочем времени, использовании навыков и участии работников в регулировании процесса²¹. В центре анализа оказывается не продолжительность труда как таковая, а способность предприятия преобразовать рабочее время в согласованный ход операций, где каждая функция связана с другой без лишних потерь. Здесь и проходит граница между занятостью и организацией труда²².

Заключение

Организация труда на предприятии не сводится к нормированию, учету присутствия и контролю исполнения. Материалы ОЭСР показывают, что выпуск на час работы остается важным показателем производительности, однако этот показатель не раскрывает, за счет каких внутренних изменений получен результат. Данные МОТ подтверждают, что само по себе увеличение продолжительности работы не решает проблему использования труда, поскольку рабочее время должно рассматриваться вместе со структурой занятости и балансом труда и жизни. Обзор Eurofound 2024 года показывает связь качества работы с вовлеченностью, доверием, использованием навыков и устройством рабочего времени.

Для предприятия из этого следует иной порядок управленческих действий. Такая рамка соответствует и российской литературе, где организация труда описывается через кооперацию, рабочее место, обслуживание и подготовку работников. Резерв выпуска находится в сокращении внутрисменных потерь, в согласовании операций, в использовании навыков по месту их применения и в участии работников в регулировании процесса. Именно поэтому конечный показатель выработки требует расшифровки по структуре потерь времени и функций внутри смены. Цифро-

¹⁷ Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;(6):11-16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.

¹⁸ Формирование и реализация модели цифровой организации труда на промышленном предприятии / О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Н.А. Донова, Ю.И. Мокин. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027.

¹⁹ European Working Conditions Survey (2024) | Eurofound Европейский опрос условий труда 2024 <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024> (дата обращения 08.04.2026).

²⁰ Там же.

²¹ Коноплина, Ю.С. Современные подходы к организации и нормированию труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Ю.С. Коноплина. — Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. 90 с.

²² Ребрикова, Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.

вые средства учета дают эффект только тогда, когда они уменьшают задержки, повторные действия и разрывы между участками. При отсутствии такой перестройки цифровизация расширяет контур контроля, но не меняет ход работы.

Список литературы

1. Гончаров В.Н. Проблемы организации и нормирования труда на предприятиях / В.Н. Гончаров, И.В. Моргачев, Т.В. Даева. Организатор производства. 2023. Т. 31, № 1. С. 48–56. DOI 10.36622/VSTU.2023.13.21.004. EDN HCUPII.
2. Долженко Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев. Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1577–1590. DOI 10.18334/et.8.12.113989.
3. Козлова Н.С., Скольский А.В., Улиахметов Г.Р. Совершенствование организации труда на предприятии. XLVIII Самарская областная студенческая научная конференция. 2022. Т. 1. С. 51–52.
4. Коноплина Ю.С. Современные подходы к организации и нормированию труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Ю.С. Коноплина. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. 90 с.
5. Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;(6):11-16. – URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.
6. Ребрикова Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.
7. Сокур А.В., Колмыкова Т.С., Мищенко В.А. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3):191-202. – URL: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-202313-3-191-202>.
8. Формирование и реализация модели цифровой организации труда на промышленном предприятии / О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Н.А. Донова, Ю.И. Мокин. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027.
9. Чупрова А.В. Организация труда как элемент организации производства / А.В. Чупрова. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 195–198. – URL: <https://moluch.ru/archive/421/93645>.

References

1. Goncharov V.N. Problems of organization and rationing of labor at enterprises / V.N. Goncharov, I.V. Morgachev, T.V. Daeva. Organizer of production. 2023. Vol. 31, No. 1. S. 48–56. DOI 10.36622 / VSTU.2023.13.21.004. EDN HCUPII.
2. Dolzhenko R.A. Development of approaches to labor productivity and its assessment / R.A. Dolzhenko, D.S. Malyshev. Labor Economics. 2021. T. 8, No. 12. S. 1577–1590. DOI 10.18334/et.8.12.113989
3. Kozlova N.S., Skolsky A.V., Uliakhmetov G.R. Improving the organization of labor at the enterprise. XLVIII Samara Regional Student Scientific Conference. 2022. Vol. 1. C. 51–52.
4. Konoplina Yu. S. Modern approaches to the organization and rationing of labor: academic-method. discipline study manual for the master's degree in e.g. podgot. 38.04.03 Human Resources / Yu.S. Konoplin. – Kaliningrad: Publishing House of FSBEI HE «KSTU», 2023. 90 s.
5. Lyandau Yu.V., Biryukov E.S. Digital transformation of the organization as a way to increase the level of digital maturity of the Industry 4.0. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2022;(6):11-16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.
6. Rebrikova N.V. Organization of labor as a tool for the effectiveness of personnel professional activities / N.V. Rebrikova. Creative economy. 2021. T. 15, No. 6. S. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.
7. Sokur A.V., Kolmykova T.S., Mishchenko V.A. Modern trends and technologies of human resources management. News of Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2023;13(3):191-202. – URL: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-202313-3-191-202>.
8. Formation and implementation of a model of digital labor organization at an industrial enterprise / O.E. Podtopbnykh, S.M. Samokhvalova, N.A. Donova, Yu.I. Mokin. Creative Economy. 2023. Vol. 17, No. 12. S. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027/
9. Chuprova A.V. Organization of labor as an element of organization of production/A.V. Chuprova. Text: direct. Young scientist. 2022. № 26 (421). S. 195–198. – URL: <https://moluch.ru/archive/421/93645>.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.



Научная статья / Original article
УДК: 366.1

Стратегия обеспечения потребительской уверенности в условиях угроз и риска

И. С. Чернов

аспирант

Самарский государственный экономический университет,

Самара, Россия

ch.is8@inbox.ru

Аннотация: Статья посвящена одному из приоритетных и наиболее важных в современных условиях экономических показателей — индексу потребительской уверенности, который отражает степень оптимизма потребителей и их ожиданий в стратегическом плане. В статье исследованы возможные стратегии обеспечения потребительской уверенности в современных условиях, характеризующихся неопределенностью и различными видами угроз. Проведен анализ, отражающий динамику индекса потребительской уверенности поквартально за десять лет. Сделаны сравнительные выводы о динамике потребительских настроений и инфляционных ожиданий за последние пять лет поквартально. Предложены конкретные стратегии обеспечения потребительской уверенности дающих возможность долгосрочного планирования в условиях угроз и рисков. Основные выводы исследования состоят в понимании механизмов перехода к стратегии поддержания уверенности и безопасности, минимизации потерь и тревоги потребителя.

Ключевые слова: потребительский рынок, стратегия, угрозы и риск, потребительская уверенность, потребительские настроения.

Для цитирования: Чернов И.С. Стратегия обеспечения потребительской уверенности в условиях угроз и риска. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 126–132. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-126-132>.

A strategy for ensuring consumer confidence in the face of threats and risk

I. S. Chernov

Postgraduate student

Samara State University of Economics,

Samara, Russia

ch.is8@inbox.ru

Abstract: The article is devoted to one of the priority and most important economic indicators in modern conditions — the consumer confidence index. Which reflects the degree of optimism of consumers and their expectations in the strategic plan. The article examines possible strategies for ensuring consumer confidence in modern conditions characterized by uncertainty and various types of threats. The analysis reflects the dynamics of the consumer confidence index on a quarterly basis over ten years. Comparative conclusions are drawn about the dynamics of consumer sentiment and inflation expectations over the past five years on a quarterly basis. Specific strategies for ensuring consumer confidence are proposed to enable long-term planning in the face of threats and risks. The main conclusions of the study are to understand the mechanisms of transition to a strategy of maintaining confidence and security, minimizing losses and consumer anxiety.

Keywords: consumer market, socio-economic security, consumer prices, safety indicators, development strategy.

For citation: Chernov I.S. A strategy for ensuring consumer confidence in the face of threats and risk. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 2. С. 126–132. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-126-132>.

Введение

Изучение вопросов, связанных с формированием потребительского поведения сопряжено с несколькими междисциплинарными направлениями. Это такие направления как экономика, менеджмент, психология, которые определяют возможности конкретного потребителя сформировать у себя уверенность в распределение доходов по различным категориям¹. В последние десять лет ученые стали гораздо больше интересоваться поведением покупателей, ведь это очень важно для стратегического развития любой компании². Когда понимаешь, почему люди что-то покупают, гораздо легче принимать эффективные управленческие решения и делать бизнес более конкурентным. Поэтому нужны и новые способы изучать потребительскую аудиторию³. В этом состоит актуальность и значимость выбранной темы. Исследователи теперь чаще совмещают разные научные концепции для прикладных поведенческих диагностик, что дает положительные результаты⁴. Они постоянно пересматривают и апробируют критериальные оценки под сегодняшние реалии — ведь технологии развиваются, информация стала доступнее, а процессы сложнее⁵. Таким образом, приходит понимание, насколько сложно и по-разному может себя вести потребитель⁶. Основной целью данной работы является исследование динамики потребительских настроений и определение стратегических направлений поддержания уверенности и безопасности потребителя.

Обсуждения и результаты

Привычки людей меняются, все больше процессов переходят в цифру, соцсети сильно влияют на нас — все это создает новые ожидания у покупателей. Доверие ускоряет воронку продаж в 3–5 раз. Более того, уверенный потребитель превращается в амбассадора, в цифровую эпоху негатив, созданный обманутым клиентом, может обрушить даже крупный бизнес за короткое время. Уверенность нельзя симулировать. Невозможно долго притворяться прозрачным или эмпатичным, если внутри компании царит хаос и неуважение к персоналу. Потребительская уверенность — это зеркало корпоративной культуры. Если сотрудники не доверяют своему руководству, они никогда не создадут доверительную атмосферу для покупателя.

Таким образом, стратегия обеспечения потребительской уверенности — это путь от концепции обещаний к эффекту подтверждений. В долгосрочной перспективе выигрывает тот, кто встраивает честность, удобство и безопасность в каждый бизнес-процесс⁷.

В потребительском секторе индекс потребительской уверенности рассчитывается как среднее арифметическое значение балансов оценок благоприятности условий для покупок, произошедших и ожидаемых изменений экономической ситуации в стране и личного материального положения (табл.1).

¹ Бекузарова З. В. Влияние покупательской вовлеченности в бренд на удовлетворенность и лояльность потребителей / З.В. Бекузарова. Экономические исследования и разработки. 2022. № 3. С. 23–29; Карашук, О. С. Маркетинг больших данных как инструмент повышения вовлеченности потребителей в создание ценности торговой организации / Е.С. Кравченко, О.С. Карашук; Проблемы современной экономики. 2023. № 1(85). С. 78–82.

² Роздольская, И. В. Стратегические детерминанты клиентоцентрического маркетинга на основе принципов поведенческой экономики и практики исследования клиентского опыта / И.В. Роздольская, Л.Р. Яковлева, А.А. Волобуев. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 1(98). С. 135–150; Шадрина, С. С. Топ-10 лучших стратегий удержания клиентов, которые увеличивают прибыль / С.С. Шадрина. Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10, № 7. С. 185–187.

³ Устойчивое поведение потребителей: исследование через призму теории поколений / Г.С. Тимохина, С.В. Мхитарян, И.И. Скоробогатых [и др.]. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 3. С. 420–442.

⁴ Шварц, П. Оценка степени удовлетворенности потребителя / П. Шварц. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2018. 352 с.

⁵ Пенькова, И. В. Цифровизация ритейла как фактор роста потребительской лояльности / И.В. Пенькова, Н.Ю. Возиянова. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 4. С. 129–135.

⁶ Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: поведение потребителей и формирование моделей влияния на него / Е.М. Азарян, Д.Э. Возиянов. Инновационное развитие экономики. 2023. № 1(73). С. 19–27.

⁷ Брагин, Л. А. Формирование лояльности в торговле в условиях цифровизации / Л.А. Брагин, А.Ф. Никишин; Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2, № 3(135). С. 212–218. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.025; Курочкина, А. Ю. Управление потребительским опытом в диджитал среде / А.Ю. Курочкина. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. 67 с. DOI 10.51832/222379842023119.

Таблица 1

Индекс потребительской уверенности 2016–2025 г.г., баланс %⁸

	Год	Кварталы			
		I	II	III	IV
Индекс потребительской уверенности	2016	-30	-26	-19	-18
	2017	-15	-14	-11	-11
	2018	-8	-8	-14	-17
	2019	-16	-15	-13	-13
	2020	-11	-30	-22	-26
	2021	-21	-18	-19	-23
	2022	-21	-31	-22	-23
	2023	-18	-15	-13	-13
	2024	-7	-6	-7	-9
	2025	-11	-8	-9	-11

Представленные данные отражают динамику индекса потребительской уверенности поквартально за десять лет. Все значения отрицательные, что свидетельствует о преобладании пессимистичных настроений среди потребителей (индекс ниже нуля означает, что доля негативных оценок превышает долю позитивных).

С 2016 по 2025 год наблюдается общая положительная динамика (индекс становится менее отрицательным), однако она неравномерна и сопровождается глубокими провалами. До 2018 года уверенность росла, но в 2019 году началось снижение. 2020 год ознаменовался резким ухудшением (вероятно, из-за пандемии COVID-19), достигнув минимума во II квартале (-30). В 2021–2022 годах ситуация оставалась тяжёлой, с абсолютным минимумом в 2022 году (-31 во II квартале). С 2023 года началось уверенное восстановление, пик пришёлся на 2024 год. 2025 год показал некоторое ухудшение по сравнению с предыдущим годом, но остаётся на относительно высоком уровне.

Индекс потребительской уверенности за десятилетие претерпел значительные колебания, отражая реакцию населения на внешние угрозы (пандемия, геополитическая обстановка, санкции) и восстановление экономики. В 2025 году наметилось небольшое ухудшение, но индекс остаётся выше уровней 2016–2023 годов (за исключением 2017–2018 годов). Внутри года наиболее пессимистичным в среднем является второй квартал, что может быть связано с сезонными факторами или накоплением негативных ожиданий после начала года.

В условиях волатильности мировых рынков, борьба за уверенность потребителя становится главным приоритетом развития⁹. Побеждает тот, кто сможет стать для потребителя предсказуемым, честным и вызывающим доверие партнером в ситуации неопределенности и рисков¹⁰.

Проанализировав данные из таблицы 2, можно сделать выводы о динамике потребительских настроений и инфляционных ожиданий в период с 2021 по 2025 годы поквартально (табл. 2).

Индексы потребительских настроений представлены в виде баланса разницы между долей положительных и отрицательных ответов. Отрицательные значения указывают на преобладание негативных оценок. Общая динамика 2021–2025 гг. соответствует посткризисному восстановлению. Наблюдается четкий тренд в виде глубокого падения во 2-м квартале 2022 года, затем постепенное и устойчивое улучшение всех показателей вплоть до 3-го квартала 2024 года, после чего наступает некоторая стагнация к концу 2025 года.

Анализ таблицы 3 показывает, как население отвечало на вопрос об ожидаемой динамике цен в исследуемом периоде.

⁸ Составлено автором на основе: Уровень жизни. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.04.2026).

⁹ Бутковская, Г. В. Цифровой маркетинг: поведение потребителей / Г.В. Бутковская, А.В. Статкус. Вестник университета. 2019. № 5. С. 5–11.

¹⁰ Шевченко, Д. А. Новый социальный класс: цифровой потребитель / Д.А. Шевченко. Вестник РАЕН. 2023. Т. 23, № 1. С. 89–93. DOI 10.52531/1682-1696-2023-23-1-89-93.

Таблица 2

Индексы, характеризующие мнение населения о личном материальном положении и конъюнктуре рынка товаров и сбережений, баланс %¹¹

Годы (по кварталам)		Индекс текущего личного материального положения	Произошедшие изменения личного материального положения за год	Ожидаемые изменения личного материального положения через год	Благопри- ятность условий для крупных покупок	Благопри- ятность условий для сбере- жений
2021 год	I кв.	-10	-18	-8	-31	-39
	II кв.	-10	-16	-8	-27	-37
	III кв.	-7	-15	-8	-30	-36
	IV кв.	-10	-18	-12	-33	-39
2022 год	I кв.	-11	-16	-10	-32	-38
	II кв.	-11	-24	-16	-46	-44
	III кв.	-7	-17	-9	-35	-36
	IV кв.	-7	-14	-10	-32	-35
2023 год	I кв.	-6	-13	-6	-27	-33
	II кв.	-6	-12	-5	-25	-31
	III кв.	-3	-9	-5	-22	-29
	IV кв.	-3	-10	-6	-22	-28
2024 год	I кв.	-2	-6	-0,2	-20	-23
	II кв.	-1	-3	-0,4	-19	-22
	III кв.	-0,4	-4	-2	-18	-20
	IV кв.	-2	-7	-3	-19	-21
2025 год	I кв.	-3	-9	-3	-22	-22
	II кв.	-3	-8	-3	-21	-20
	III кв.	0	-7	-3	-18	-20
	IV кв.	-1	-8	-5	-17	-21

Таблица 3

Мнение населения об ожидаемом в течение года изменении цен, баланс %¹²

Годы (по кварталам)		Значи- тельно снизятся	Незначи- тельно снизятся	Останутся на прежнем уровне	Незначи- тельно возрастут	Значи- тельно возрастут	Затрудня- юсь ответить
2021 год	I кв.	0,2	1,1	7,2	36,8	54,3	0,4
	II кв.	0,1	1,5	7,3	34,3	56,5	0,3
	III кв.	0,1	0,9	7,5	33,2	57,8	0,4
	IV кв.	0,2	0,5	7,1	28,6	63,1	0,4
2022 год	I кв.	0,1	1,0	7,9	32,1	58,6	0,3
	II кв.	0,6	3,2	8,6	27,9	59,5	0,4
	III кв.	0,3	3,5	10,8	35,7	49,6	0,2
	IV кв.	0,3	1,6	9,0	37,9	50,9	0,3
2023 год	I кв.	0,4	1,9	9,6	40,9	46,8	0,5
	II кв.	0,2	2,0	12,7	44,2	40,8	0,1
	III кв.	0,2	1,7	10,6	40,8	46,7	0,1
	IV кв.	0,2	1,9	9,8	37,1	50,9	0,2
2024 год	I кв.	0,3	2,0	11,6	42,3	43,5	0,3
	II кв.	0,3	1,8	12,8	43,9	41,1	0,1
	III кв.	0,1	1,6	10,4	40,3	47,5	0,2
	IV кв.	0,2	1,3	10,1	36,5	51,5	0,4
2025 год	I кв.	0,1	1,4	10,7	33,9	53,9	0,0
	II кв.	0,3	1,9	11,6	39,0	47,0	0,2
	III кв.	0,5	2,5	11,3	36,6	49,0	0,1
	IV кв.	0,5	1,9	11,4	35,5	50,5	0,1

¹¹ Составлено автором на основе: Уровень жизни. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.04.2026).

¹² Там же.

Основные результаты состоят в следующем:

1. Доминирование инфляционных ожиданий. Основная масса респондентов от 35% до 58% в зависимости от периода всегда ожидает, что цены значительно возрастут. Это говорит об укоре- нившейся инфляционной психологии.

2. Пик инфляционных ожиданий 2022 г. Во 2-м квартале 2022 года доля ожидающих значитель- ного роста цен достигла максимума в 59,5%. Это коррелирует с провалом индексов из таблицы 2.

3. Снижение остроты 2023 г. — начало 2024 г. В 2023 г. и начале 2024 г. доля ожидающих значительного роста снизилась до 40,8% во 2-м кв. 2023 г., а доля ожидающих, что цены останутся на прежнем уровне или незначительно возрастут, увеличилась. Это совпадает с улучшением по- требительских настроений из таблицы 1.

4. Новый виток ожиданий роста 2024–2025 гг. Во 2-м квартале 2024 г. доля ожидающих зна- чительного роста снова подскочила до 43,9%. В 2025 году ситуация стабилизировалась на высо- ком уровне от 47% до 50,5% населения стабильно ожидают сильного роста цен каждый квартал. Доля тех, кто ждет снижения цен, ничтожно мала (менее 1%).

Сводный анализ позволяет сделать следующие выводы.

1. Период кризиса (2022 г.): 2-й квартал 2022 года стал «дном» по всем показателям. Наихуд- шая оценка текущего положения, рекордный пессимизм в воспоминаниях о прошедшем годе, максимальный страх за будущее, как следствие отказ от покупок и сбережений. Инфляционные ожидания взлетели до пика в 59,5%.

2. Период восстановления (2023 г. — 3-й кв. 2024 г.): наблюдался устойчивый позитивный тренд. Люди почувствовали улучшение своего реального положения по сравнению с 2022 годом, стали больше тратить и меньше бояться инфляции. Ожидания на будущее в 1-м полугодии 2024 г. были практически нейтральными (самый оптимистичный момент за 4 года).

3. Период стагнации и новой тревоги (4-й кв. 2024–2025 гг.). Текущее материальное положе- ние находится на лучших за 5 лет уровнях около нуля, и условия для крупных покупок улучши- лись. Однако ожидания на будущее снова начали ухудшаться, а инфляционные ожидания (ожи- дание роста цен) вновь закрепились на высоком уровне (около 50% ждут сильного роста цен).

Таким образом, мы видим классическую картину стагфляции в сознании потребителей, теку- щее положение неплохое, но люди смотрят в будущее с пессимизмом, ожидая нового витка роста цен, что блокирует желание делать сбережения. Условия для сбережений остаются самыми худши- ми среди всех показателей на протяжении всего периода исследования. Стратегия обеспечения по- требительской уверенности — это долгосрочная инвестиция в репутацию и эмоциональный капи- тал. На макроуровне она определяет вектор экономического развития, на микроуровне — конкурентоспособность бизнеса. Обеспечение потребительской уверенности — это критически важ- ная задача в условиях высокой конкуренции и информационной прозрачности. Стратегии должны охватывать три этапа: до покупки (снятие барьеров), во время покупки (безопасность сделки) и после покупки (сервис и решение проблем).

Вот конкретные стратегии, разделенные по направлениям:

1. Стратегии «Безопасности сделки» (снятие финансовых рисков). В этой стратегии реали- зуются: гарантия возврата денег, оплата после результата, прозрачность ценообразования.

2. Стратегии «Социального доказательства и репутации»: прозрачность негативных отзы- вов, верифицированные покупатели, публичные рейтинги сотрудников и специалистов.

3. Стратегии «Антикризисной коммуникации»: в основе ключевых показателей вводится «индекс удовлетворенности» и «скорость решения проблем», поскольку уверенность рушится в моменты сбоев (задержка доставки, брак, ошибка оператора).

4. Стратегии «Технологической уверенности»: безопасный аккаунт, прозрачность использо- вания данных, в цифровой среде клиент должен быть уверен в сохранности своих данных^{13 14}.

¹³ Скоробогатых, И. И. Особенности поведения «цифровых» потребителей / И.И. Скоробогатых, Ж.Б. Мусато- ва. Проблемы современной экономики. 2018. № 4(68). С. 127–130.

¹⁴ Панышин, Б. Н. Цифровая культура как фактор эффективности и снижения рисков цифровой трансформации экономики и общества / Б.Н. Панышин. Цифровая трансформация. 2021. № 3. С. 26–33.

Заключение

Если рассматривать портрет клиента, то он строится на основе статистических показателей. В процессе подготовки информации специалисты находят факторы, которые заставляют людей действовать активно. Тщательное наблюдение за данными процессами дает возможность управлять тем, как ведут себя люди. С помощью этих сведений компания реагирует на любые изменения в рыночной среде. Наличие такой информации также облегчает поиск мест на рынке, где отсутствует конкуренция. По результатам работы создаются методы, которые измеряют, насколько покупатели довольны продуктом. И для достижения соответствия между стоимостью и полезностью товара производители учитывают объем всех ресурсов, которые они потратили. Из-за того, как формируется потребительское поведение, люди начинают что-то покупать, распределяя свои денежные средства по разным видам товаров. Так появляется спрос, а он уже влияет на то, что производители предлагают на рынке. Чтобы разобраться в этом, нужно постоянно следить за рынком и искать, что именно может повлиять на людей, чтобы они сделали приобретения. Поэтому, для понимания поведения покупателей в наше время, нужны глубокие и всесторонние исследования.

В данной работе описывается, как изменился индекс потребительского доверия за последние десять лет. Результаты показывают, как изменились взгляды и ожидания относительно повышения цен за последние пять лет. Выявлены устойчивые подходы к подготовке к будущему и управлению рисками в виде конкретных стратегий. В исследовании объясняется, как происходит переход к оборонительной позиции. В результате люди несут меньшие потери, следовательно, они более уверены в себе.

Список литературы

1. Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: поведение потребителей и формирование моделей влияния на него / Е.М. Азарян, Д.Э. Возиянов. Инновационное развитие экономики. 2023. № 1(73). С. 19–27. DOI 10.51832/222379842023119.
2. Бекузарова З. В. Влияние покупательской вовлеченности в бренд на удовлетворенность и лояльность потребителей / З.В. Бекузарова. Экономические исследования и разработки. 2022. № 3. С. 23–29.
3. Брагин, Л. А. Формирование лояльности в торговле в условиях цифровизации / Л.А. Брагин, А.Ф. Никишин. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2, № 3(135). С. 212–218. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.03.02.025.
4. Бутковская, Г. В. Цифровой маркетинг: поведение потребителей / Г.В. Бутковская, А.В. Статкус. Вестник университета. 2019. № 5. С. 5–11.
5. Карашук, О.С. Маркетинг больших данных как инструмент повышения вовлеченности потребителей в создание ценности торговой организации / Е.С. Кравченко, О.С. Карашук. Проблемы современной экономики. 2023. № 1(85). С. 78–82.
6. Курочкина, А.Ю. Управление потребительским опытом в диджитал среде / А.Ю. Курочкина. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. 67 с.
7. Панышин, Б.Н. Цифровая культура как фактор эффективности и снижения рисков цифровой трансформации экономики и общества / Б.Н. Панышин. Цифровая трансформация. 2021. № 3. С. 26–33.
8. Пенькова, И.В. Цифровизация ритейла как фактор роста потребительской лояльности / И.В. Пенькова, Н.Ю. Возиянова. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 4. С. 129–135.
9. Роздольская, И. В. Стратегические детерминанты клиентоцентрического маркетинга на основе принципов поведенческой экономики и практики исследования клиентского опыта / И.В. Роздольская, Л.Р. Яковлева, А.А. Волобуев. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 1(98). С. 135–150.
10. Скоробогатых, И. И. Особенности поведения «цифровых» потребителей / И.И. Скоробогатых, Ж. Б. Мусатова. Проблемы современной экономики. 2018. № 4(68). С. 127–130.
11. Уровень жизни. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 05.04.2026).
12. Устойчивое поведение потребителей: исследование через призму теории поколений / Г.С. Тимохина, С.В. Мхитарян, И.И. Скоробогатых [и др.]. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 3. С. 420–442.

13. Шадрина, С. С. Топ-10 лучших стратегий удержания клиентов, которые увеличивают прибыль / С.С. Шадрина. Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10, № 7. С. 185–187.
14. Шварц, П. Оценка степени удовлетворенности потребителя / П. Шварц. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2018. 352 с.
15. Шевченко, Д. А. Новый социальный класс: цифровой потребитель / Д.А. Шевченко. Вестник РАЕН. 2023. Т. 23, № 1. С. 89–93. DOI 10.52531/1682-1696-2023-23-1-89-93.

References

1. Azaryan, E. M. Digital marketing in online retail: consumer behavior and the formation of models of influence on it / E.M. Azaryan, D.E. Voziyanov. Innovative economic development. 2023. № 1(73). P. 19–27. DOI 10.51832/222379842023119.
2. Bekuzarova Z. V. The influence of customer involvement in the brand on customer satisfaction and loyalty / Z.V. Bekuzarova. Economic research and development. 2022. No. 3. P. 23–29.
3. Bragin, L. A. Formation of loyalty in trade in the context of digitalization / L.A. Bragin, A.F. Nikishin. Economics and management: problems, solutions. 2023. Vol. 2, No. 3(135). P. 212–218. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.025.
4. Butkovskaya, G. V. Digital marketing: consumer behavior / G.V. Butkovskaya, A.V. Statkus. Bulletin of the University. 2019. No. 5. P. 5–11.
5. Karashchuk, O. S. Big data marketing as a tool to increase consumer engagement in creating value for a trade organization / E.S. Kravchenko, O.S. Karashchuk. Problems of modern economics. 2023. № 1(85). P. 78–82.
6. Kurochkina, A. Y. Management of consumer experience in the digital environment / A.Y. Kurochkina. – Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, 2019. 67 p.
7. Panshin, B. N. Digital culture as a factor of efficiency and risk reduction of digital transformation of the economy and society / B.N. Panshin. Digital transformation. 2021. No. 3. P. 26–33.
8. Penkova, I. V. Digitalization of retail as a factor in the growth of consumer loyalty / I.V. Penkova, N.Yu. Voziyanova. Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2024. No. 4. P. 129–135.
9. Rozdolskaya, I. V. Strategic determinants of client-centered marketing based on the principles of behavioral economics and the practice of customer experience research / I.V. Rozdolskaya, L.R. Yakovleva, A.A. Volobuev. Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2023. № 1(98). P. 135–150.
10. Skorobogatykh, I. I. Features of the behavior of «digital» consumers / I.I. Skorobogatykh, J.B. Musatova. Problems of modern economics. 2018. № 4(68). P. 127–130.
11. Standard of living. Federal State Statistics Service (Rosstat). – URL: <https://rosstat.gov.ru>. Date of access: 04.05.2026
12. Sustainable consumer behavior: a study through the prism of generational theory / G.S. Timokhina, S.V. Mkhitarian, I. I. Skorobogatykh [et al.]. MIR (Modernization. Innovation. Development). 2022. Vol. 13, No. 3. P. 420–442.
13. Shadrina, S. S. Top 10 best customer retention strategies that increase profits / S.S. Shadrina. Business strategies. 2022. Vol. 10, No. 7. P. 185–187.
14. Schwartz, P. Assessment of consumer satisfaction / P. Schwartz. – М.: Balance Business Books, 2018. 352 p.
15. Shevchenko, D. A. The new social class: the digital consumer / D.A. Shevchenko. Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2023. Vol. 23, No. 1. P. 89–93. DOI 10.52531/1682-1696-2023-23-1-89-93.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.