

Вестник БИСТ

(Башкирского института социальных технологий)

ISSN 2078-9025

№ 1 (70) • 2026

Серия «ЭКОНОМИКА»

12+

DOI: 10.47598/2078-9025-2026-1-70



Учредитель:

Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений»

Научный журнал

Издается с 2009 г. Выходит ежеквартально.

ПИ № ФС77-34653 от 02 декабря 2008 г.

Решением Президиума Высшей аттестационной комиссии (ВАК) Министерства образования и науки Российской Федерации журнал «Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)» включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по научным специальностям:

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент; 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии; 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

НИГМАТУЛЛИНА Танзиля Алтафовна — главный редактор, доктор политических наук, кандидат исторических наук, доцент, директор, заведующий кафедрой политологии, истории, теории государства и права Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

ВЕЛЬЦ Рахиль Яковлевна — заместитель главного редактора, кандидат филологических наук, доцент, ученый секретарь Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

АЛИМАРДАНОВ Мухамади Ибрагимович — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и туризма Университета «Oriental University» (Ташкент, Республика Узбекистан)

АМИРОВА Людмила Александровна — доктор педагогических наук, доцент, главный научный сотрудник Управления научной работы Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы (Уфа, Российская Федерация)

АНТОШКИН Виктор Николаевич — доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, профессор Уфимского филиала Волжского университета водного транспорта (Уфа, Российская Федерация)

АРЗАМАСКИН Николай Николаевич — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории государства и права Ульяновского государственного университета (Ульяновск, Российская Федерация)

АРИСТАРХОВА Маргарита Константиновна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансовых, учетных и налоговых технологий Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

АСАДУЛЛИН Раиль Мирваевич — доктор педагогических наук, профессор, директор научно-исследовательского института стратегии развития образования (Уфа, Российская Федерация)

АСОНОВ Николай Васильевич — доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор, профессор кафедры политологии Института истории и политики Московского педагогического государственного университета (Москва, Российская Федерация)

АХМЕДОВА Гузалхон Уткуровна — доктор юридических наук, доцент кафедры криминалистики и судебной экспертизы Ташкентского государственного юридического университета (Ташкент, Республика Узбекистан)

БУРХАНОВА Флюра Булатовна — доктор социологических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории региональных исследований качества жизни Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

ГАЛИЕВ Фарит Хатипович — доктор юридических наук, кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой теории государства и права Института права Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

ГАЛЛЯМОВ Рушан Рахимзянович — доктор социологических наук, кандидат философских наук, профессор, старший научный сотрудник сектора социально-политических исследований Института социально-экономических исследований — обособленного структурного подразделения Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

ГАРЕЕВА Наиля Альфритовна — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и кредита Нижнекамского филиала Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязова (Нижнекамск, Российская Федерация)

ГАЯЗОВ Альфис Суфиянович — доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогики Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

ГЯЯЗОВ Айдарбек Токторович — доктор экономических наук, профессор, ректор Баткенского государственного университета (Баткен, Киргизская Республика)

Адрес редакции и издателя: проспект Октября, д. 74/2, г. Уфа, Республика Башкортостан, 450054

E-mail: vestnikBIST@mail.ru

Сайт: vestnik-bist.ru

ДАВЛАТОВ Кудрат Камбарович — доктор экономических наук, профессор, ректор Таджикского технического университета имени академика М. С. Осими (Душанбе, Республика Таджикистан)

ЗАЙНАШЕВА Зарима Гафаровна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики и управления Института экосистем бизнеса и креативных индустрий Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

КОДИРОВ Фируз Абдулхафизович — кандидат экономических наук, доцент, проректор по международным отношениям Таджикского государственного финансово-экономического университета (Душанбе, Республика Таджикистан)

КРИВЦОВ Артем Игоревич — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности имени И. Н. Герчиковой Московского государственного института международных отношений МИД Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)

ЛАТЫПОВ Вадим Сагитьянович — доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры уголовного права, процесса и цивилистики Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

ЛЯПУНЦОВА Елена Вячеславовна — доктор технических наук, профессор, профессор кафедры ИБМ-7 Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана (Москва, Российская Федерация)

МАКАРОВА Гузель Ильясовна — доктор социологических наук, кандидат философских наук, доцент, главный научный сотрудник отдела этнологических исследований Института истории имени Ш. Марджани Академии наук Республики Татарстан (Казань, Российская Федерация)

МАКАРОВА Тамара Ивановна — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой экологического и аграрного права Белорусского государственного университета (Минск, Республика Беларусь)

МАТВЕЕВА Любовь Дмитриевна — доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой туризма, гостиничного и ресторанного сервиса Института экосистем бизнеса и креативных индустрий Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

МЕДВЕДЕВ Николай Павлович — доктор политических наук, профессор, главный редактор издательства «Наука сегодня» (Москва, Российская Федерация)

МИРАЛИЁН Киёмиддин Абдусалимзода — доктор политических наук, доцент, председатель Исполнительного Комитета Народно-демократической партии Таджикистана в Хатлонской области, координатор Молодежной межпарламентской ассамблеи государств СНГ Парламента Республики Таджикистан (Душанбе, Республика Таджикистан)

МИХАЙЛОВА Наталья Вячеславовна — доктор политических наук, доцент, профессор кафедры публичной политики, истории государства и права Юридического института Российского университета дружбы народов (Москва, Российская Федерация)

МОХОВ Виктор Павлович — доктор исторических наук, профессор, декан гуманитарного факультета Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация)

МУДАРИСОВ Равиль Зуфарович — доктор исторических наук, доцент, профессор кафедры философии, истории и права Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Уфа, Российская Федерация)

МУХАМЕТЗЯНОВА-ДУГГАЛ Регина Массаровна — доктор политических наук, главный научный сотрудник отдела религиоведения Института этнологических исследований имени Р. Г. Кузеева Уфимского федерального исследовательского центра РАН (Уфа, Российская Федерация)

НАЗАРОВА Ульяна Анатольевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры проектного менеджмента и экономики предпринимательства Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

НИГАТУЛЛИН Ришат Вахидович — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой международного и интеграционного права Института права Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

ПАНАЧЕВ Валерий Дмитриевич — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры физической культуры Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация)

ПОЛИЩУК Николай Иванович — доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры теории государства и права, международного и европейского права Академии права и управления Федеральной службы исполнения наказаний (Рязань, Российская Федерация)

РАХМАТУЛЛИНА Зугра Ягануровна — доктор философских наук, профессор, директор Института истории, языка и литературы Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

РЫКОВА Инна Николаевна — доктор экономических наук, академик РАЕН, руководитель Центра отраслевой экономики Научно-исследовательского финансового института Министерства финансов Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)

САФИН Фаиль Габдуллович — доктор исторических наук, профессор, главный научный сотрудник, заведующий отделом этнополитологии Института этнологических исследований имени Р. Г. Кузеева Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Российская Федерация)

СТЕГНИЙ Василий Николаевич — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии и политологии Пермского национального исследовательского политехнического университета (Пермь, Российская Федерация)

ТАГАРИЕВА Ирма Рашитовна — доктор педагогических наук, доцент, заместитель научного руководителя Научно-исследовательского института стратегии развития образования Башкирского государственного педагогического университета имени М. Акмуллы (Уфа, Российская Федерация)

ТЕРНОВАЯ Людмила Олеговна — доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры социологии и управления Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ) (Москва, Российская Федерация)

ТЛЕПИНА Шолпан Валерьевна — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой международного права Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева (Астана, Республика Казахстан)

УСМАНОВА Резида Минияровна — доктор юридических наук, доцент, декан юридического факультета Стерлитамакского филиала Уфимского университета науки и технологий (Стерлитамак, Российская Федерация)

ФЕЛЬДМАН Павел Яковлевич — кандидат политических наук, доцент, профессор кафедры философии и социологии Академии труда и социальных отношений (Москва, Российская Федерация)

ФОМЕНКОВ Артем Александрович — доктор исторических наук, доцент, доцент кафедры социально-политических коммуникаций Института международных отношений и мировой истории Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского (Нижний Новгород, Российская Федерация)

ХАБИБУЛЛИНА Айгуль Рафкатовна — доктор исторических наук, доцент, директор Уфимской санаторной школы-интерната № 2 (Уфа, Российская Федерация)

ЧЕПУС Алексей Викторович — доктор юридических наук, доцент кафедры конституционного права Института права и национальной безопасности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Российская Федерация)

ЭРГАШЕВА Шахло Тургуновна — кандидат экономических наук, профессор, директор Инновационного ресурсного центра повышения квалификации по международным стандартам финансовой отчетности и аудита при Ташкентском государственном экономическом университете (Ташкент, Республика Узбекистан)

ЮНУСОВА Дилфуза Исраиловна — доктор педагогических наук, кандидат физико-математических наук, профессор, профессор кафедры математики и методики ее преподавания Ташкентского государственного педагогического университета имени Низами (Ташкент, Республика Узбекистан)

ЯМАЛОВА Эльвира Наилевна — доктор политических наук, профессор, и. о. проректора по информационной политике Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

БАРАНОВА Екатерина Сергеевна — кандидат юридических наук, доцент кафедры теории государства и права Института права Уфимского университета науки и технологий (Уфа, Российская Федерация)

БОЧАРОВА Татьяна Евгеньевна — ответственный секретарь журнала «Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)», начальник отдела научной редакции (журнал «Вестник БИСТ») и издательской деятельности Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

БЫСТРОВ Александр Ильич — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры экономики и информационных технологий Башкирского института социальных технологий (филиала) Академии труда и социальных отношений (Уфа, Российская Федерация)

ГАЛИЕВА Гульназ Физратовна — доктор экономических наук, доцент, директор Центра карьеры Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

СУЛЕЙМАНОВ Артур Рамилевич — кандидат политических наук, доцент кафедры международных отношений, истории и востоковедения Уфимского государственного нефтяного технического университета (Уфа, Российская Федерация)

Vestnik BIST

(Bashkir Institute of Social Technologies)

ISSN 2078-9025

No. 1 (70) • 2026

12+

"ECONOMICS"

DOI: 10.47598/2078-9025-2026-1-70



Founder:

Educational Institution
of Trade Unions
of higher education
"Academy of Labour
and Social Relations"

Scientific journal

Published since 2009. Published every three months.

ПИ № ФС77-34653 dated 2nd December, 2008

Upon decision of the Presidium of the Higher Attestation Commission (HAC) of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation the scientific journal "Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)" is included in the list of peer-reviewed scientific publications HAC, which should be published basic scientific results of dissertations for the degree of Candidate of Science, for the degree of Doctor of Science in scientific specialties: 5.2.3. Regional and Sectoral Economy; 5.2.4. Finance; 5.2.6. Management; 5.5.2. Political Institutions, Processes, Technologies; 5.1.2. Public Legal (State Legal) Sciences.

JOURNAL EDITORS:

NIGMATULLINA Tanzilya Altafovna — Editor-in-Chief, Doctor of Political Sciences, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Director, Head of the Department of Political Science, History, Theory of State and Law, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

VELTS Rakhil Yakovlevna — Deputy Editor-in-Chief, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Academic Secretary, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

ALIMARDANOV Mukhamadi Ibragimovich — Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Tourism, Oriental University (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

AMIROVA Lyudmila Aleksandrovna — Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Chief Researcher of the Department of Scientific Research of the Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmula (Ufa, Russian Federation)

ANTOSHKIN Viktor Nikolaevich — Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophy, Professor, Professor, Ufa branch of the Volga University of Water Transport (Ufa, Russian Federation)

ARZAMASKIN Nikolay Nikolaevich — Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Theory and History of State and Law, Ulyanovsk State University (Ulyanovsk, Russian Federation)

ARISTARHOVA Margarita Konstantinovna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial, Accounting and Tax Technologies, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

ASADULLIN Rail Mirvaevich — Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Director of the Research Institute of Strategic Development of Education (Ufa, Russian Federation)

ASONOV Nikolai Vasilyevich — Doctor of Political Sciences, Candidate of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Science, Institute of History and Politics, Moscow Pedagogical State University (Moscow, Russian Federation)

AKHMEDOVA Guzalkhon Utkurovna — Doctor of Law Sciences, Associate Professor of the Department of Criminalistics and Forensic Expertise, Tashkent State Law University (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

BURKHANOVA Flyura Bulatovna — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Chief Researcher, Laboratory of Regional Studies of Quality of Life, Institute of Sociology, Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

GALIEV Farit Khatipovich — Doctor of Law, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Theory of State and Law, Institute of Law, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

GALLYAMOV Rushan Rakhimzyanovich — Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophy, Professor, Senior Researcher of the Department of Social and Political Research, Institute of Social and Economic Research — a separated structural division of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

GAREEVA Nailya Alfrifovna — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Nizhnekamsk branch of Kazan Innovation University named after V. G. Timiryasov (Nizhnekamsk, Russian Federation)

GAYAZOV Alfis Sufiyanovich — Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Pedagogy, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

GYAZOV Aidarbek Toktorovich — Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Batken State University (Batken, Kyrgyz Republic)

DAVLATOV Kudrat Kambarovich — Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Tajik Technical University named after academician M. S. Osimi (Dushanbe, Republic of Tajikistan)

Editorial and publisher address: 74/2 Prospekt Oktyabrya, Ufa, the Republic of Bashkortostan, 450054

E-mail: vestnikBIST@mail.ru

Website: vestnik-bist.ru

ZAINASHEVA Zarima Gafarovna — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Regional Economics and Management, Institute of Business Ecosystems and Creative Industries, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

KODIROV Firuz Abdulkhafizovich — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for International Relations, Tajik State Financial and Economic University (Dushanbe, Republic of Tajikistan)

KRIVTSOV Artem Igorevich — Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after I. N. Gerchikova, Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

LATYPOV Vadim Sagityanovich — Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Criminal Law, Procedure and Civil Law, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

LYAPUNTSOVA Elena Vyacheslavovna — Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the IBM-7 Department, Moscow State Technical University named after N. E. Bauman (Moscow, Russian Federation)

MAKAROVA Guzel Ilyasovna — Doctor of Sociological Sciences, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Chief Researcher of the Department of Ethnological Research, Institute of History named after Sh. Marjani, Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan (Kazan, Russian Federation)

MAKAROVA Tamara Ivanovna — Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Environmental and Agrarian Law, Belarusian State University (Minsk, Republic of Belarus)

MATVEEVA Lyubov Dmitrievna — Doctor of Historical Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Services, Institute of Business Ecosystems and Creative Industries, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

MEDVEDEV Nikolai Pavlovich — Doctor of Political Sciences, Professor, Editor-in-Chief of the Publishing house "Science Today" (Moscow, Russian Federation)

MIRALIYON Kiyomiddin Abdusalimzoda — Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Chairman of the Executive Committee of the People's Democratic Party of Tajikistan in the Khatlon region, Coordinator of the Youth Inter-Parliamentary Assembly of the CIS States of the Parliament of the Republic of Tajikistan (Dushanbe, Republic of Tajikistan)

MIKHAILOVA Natalya Vyacheslavovna — Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Public Policy, History of State and Law of the Law Institute of the Peoples' Friendship University of Russia (Moscow, Russian Federation)

MOKHOV Viktor Pavlovich — Doctor of Historical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Humanities, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation)

MUDARISOV Ravil Zufarovich — Doctor of Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy, History and Law, Financial University under the Government of the Russian Federation, Ufa Branch (Ufa, Russian Federation)

MUKHAMETZYANOVA-DUGGAL Regina Massarovna — Doctor of Political Sciences, Chief Researcher of the Department of Religious Studies, Institute of Ethnological Research named after R. G. Kuzeev, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

NAZAROVA Uliana Anatolyevna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Project Management and Economics of Entrepreneurship, Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation)

NIGMATULLIN Rishat Vakhidovich — Doctor of Law Sciences, Professor, Head of the Department of International and Integration Law, Institute of Law, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

PANACHEV Valery Dmitrievich — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Physical Culture, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation)

POLISCHUK Nikolay Ivanovich — Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Theory of State and Law, International and European Law, Academy of Law and Management of the Federal Penitentiary Service (Ryazan, Russian Federation)

RAKHMATULLINA Zugura Yaganurovna — Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Director, Institute of History, Language and Literature, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

RYKOVA Inna Nikolaevna — Doctor of Economic Sciences, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Center of Industry Sector Economics, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

SAFIN Fail Gabdullovich — Doctor of Historical Sciences, Professor, Chief Researcher, Head of the Department of Ethnopolitical Science, Institute of Ethnological Research named after R. G. Kuzeev, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russian Federation)

STEGNIY Vasily Nikolaevich — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Political Science, Perm National Research Polytechnic University (Perm, Russian Federation)

TAGARIEVA Irma Rashitovna — Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Scientific Director of the Research Institute for Education Development Strategy, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla (Ufa, Russian Federation)

TERNOVAYA Lyudmila Olegovna — Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Management, Moscow Automobile and Highway State Technical University (MARI) (Moscow, Russian Federation)

TLEPINA Sholpan Valerievna — Doctor of Law, Professor, Head of the Department of International Law, Eurasian National University named after L. N. Gumilyov (Astana, Republic of Kazakhstan)

USMANOVA Rezida Miniyarovna — Doctor of Law, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Ufa University of Science and Technology, Sterlitamak branch (Sterlitamak, Russian Federation)

FELDMAN Pavel Yakovlevich — Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy and Sociology, Academy of Labor and Social Relations (Moscow, Russian Federation)

FOMENKOV Artem Aleksandrovich — Doctor of History Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Political Communications, Institute of International Relations and Pestilence History, National Research Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky (Nizhny Novgorod, Russian Federation)

KHABIBULLINA Aigul Rafkatovna — Doctor of Historical Sciences, Associate Professor, Director of the Ufa Sanatorium-Boarding School No. 2 (Ufa, Russian Federation)

CHEPUS Alexey Viktorovich — Doctor of Law, Associate Professor of the Department of Constitutional Law, Institute of Law and National Security, Russian Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation)

ERGASHEVA Shahlo Turgunovna — Candidate of Economic Sciences, Professor, Director of the Innovative Resource Center for Advanced Studies in International Financial Reporting and Auditing Standards, Tashkent State Economic University (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

YUNUSOVA Dilfuza Israilovna — Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics and Methods of Teaching, Tashkent State Pedagogical University named after Nizami (Tashkent, Republic of Uzbekistan)

YAMALOVA Elvira Nailevna — Doctor of Political Sciences, Professor, Acting Vice-Rector for Information Policy, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

EDITORIAL BOARD:

BARANOVA Ekaterina Sergeevna — Candidate of Law Sciences, Associate Professor of the Department of Theory of State and Law, Institute of Law, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation)

BOCHAROVA Tatyana Evgenievna — Executive Secretary of the journal "Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)", Head of the Scientific Editorial Department ("Vestnik BIST") and Publishing Department, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

BYSTROV Alexander Ilyich — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Information Technologies, Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations (Ufa, Russian Federation)

GALIEVA Gulnaz Fizratovna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Career Center, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

SULEIMANOV Artur Ramilevich — Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of International Relations, History and Oriental Studies, Ufa State Petroleum Technological University (Ufa, Russian Federation)

СОДЕРЖАНИЕ

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА	11
Р. Н. Галикеев Оценка устойчивости аграрного производства как фактора социально-экономического развития сельских территорий	11
Е. В. Жилина, А. М. Гамилова, З. З. Сабирова Оценка структурных сдвигов землепользования и рисков устойчивости сельскохозяйственного производства на региональном уровне	17
Е. В. Жилина, И. М. Ханова, А. Ф. Мухамедьянова Эффективность и перспективы развития пчеловодства в Республике Башкортостан	27
СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ	38
М. Б. Жернакова Тенденции и оценка потребности в применении социальных технологий в практике управления современными организациями	38
Г. Б. Орланов, П. Я. Фельдман К вопросу об оценке эффективности функционирования региональных институтов социального партнерства	43
Ф. М. Сафин, Т. Ф. Сафин Эволюция понятийного аппарата социального предпринимательства в зарубежной экономической мысли: от инновационной теории к концепции общих ценностей	51
Е. И. Шевалдина, К. С. Шевалдина Вероятностное моделирование демографических процессов	60
ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	70
Д. В. Ключкина, В. В. Буров, Н. С. Вашков Перспективы и возможности внедрения технологий искусственного интеллекта в функционирование сферы услуг	70
Н. М. Сурай, В. А. Сурай, Г. В. Корнева Технология радиочастотной идентификации как механизм трансформации розничной торговли	76
СФЕРА ТРУДА: ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ	86
О. С. Кодис Поколение Z: бегство от труда (в поисках позитивной свободы)	86
О. Н. Сошина, А. И. Низамова, Н. В. Хасанова, З. М. Хасанов Оценка кандидатов в кадровый резерв и работа с ним	98
ФИНАНСЫ И НАЛОГИ	107
Г. М. Галиева, Е. А. Хунафина, Д. С. Абулгаиров Адаптация домохозяйств и субъектов малого и среднего бизнеса к изменениям в налоговой сфере	107

Г. М. Галиева, Ф. Н. Галлямов, Т. Ф. Галлямов Цифровая трансформация финансового рынка: значение, нормативное регулирование, развитие	113
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ	119
Н. В. Арсеньева, Т. В. Гончаренко, Е. Х. Энеева Инновационные бизнес-модели в туризме и гостиничном бизнесе: предпринимательский аспект	119
Н. М. Блаженкова, А. Р. Муфтахетдинов Государственно-частное партнерство как инструмент финансового оздоровления компаний в условиях санкционного давления	125
А. В. Досугова Управление рисками в инновационном развитии компании в современных условиях	132
Е. В. Кузнецова, А. Д. Русанова Влияние стейкхолдеров на развитие HR-бренда организации	138
Т. Х. Курбанов Менеджмент применительно к инновационным процессам в условиях протекционизма стран золотого миллиарда, санкционной политике и перехода к многополярному миру	145
О. В. Мамателашвили, А. В. Чугунов Основные направления и механизмы обеспечения технологического суверенитета России как условия экономического роста и повышения экономической безопасности	155
ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	160
Н. А. Арсентьева, И. Д. Кочанжи, Е. А. Рязанцева Правовые и экономические средства защиты прав субъектов предпринимательской деятельности: некоторые аспекты	160
З. З. Талынева, Н. А. Ананичева Незаконное предпринимательство как одно из составляющих теневой экономики и методы борьбы	167
ЦЕНТР UNEVOC В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА БАЗЕ БИСТ (ФИЛИАЛА) ОУП ВО «АТиСО»	172
С. И. Раджабзода Получение химических продуктов с новыми свойствами в целях устойчивого развития экономики	172
АВТОРАМ	179

CONTENTS

REGIONAL ECONOMY	11
R. N. Galikeev Assessment of the sustainability of agricultural production as a factor in the socio-economic development of rural areas	11
E. V. Zhilina, A. M. Gamilova, Z. Z. Sabirova Assessment of structural changes in land use and risks of sustainable agricultural production at the regional level.	17
E. V. Zhilina, I. M. Khanova, A. F. Mukhamedyanova Efficiency and development prospects of beekeeping in the Republic of Bashkortostan	27
SOCIAL ASPECTS OF ECONOMY	38
M. B. Zhernakova Trends and assessment of the need for the application of social technologies in the practice of management of modern organizations	38
G. B. Orlanov, P. Ya. Feldman On the issue of assessing the effectiveness of regional social partnership institutions	43
F. M. Safin, T. F. Safin The evolution of the concept of social entrepreneurship in foreign economic thought: from innovation theory to the concept of shared values	51
E. I. Shevaldina, K. S. Shevaldina Probabilistic modeling of demographic processes	60
DIGITAL TECHNOLOGIES	70
D. V. Klyukina, V. V. Burov, N. S. Vashkov Prospects and opportunities for the introduction of artificial intelligence technologies in the functioning of the service sector	70
N. M. Surai, V. A. Surai, G. V. Korneva Radio frequency identification technology as a mechanism for transforming retail trade	76
FIELD OF LABOR: CHALLENGES OF THE TIME	86
O. S. Kodis Generation Z: escape from work (in search of positive freedom)	86
O. N. Soshina, A. I. Nizamova, N. V. Khasanova, Z. M. Khasanov Evaluation of candidates for the personnel reserve and working with them	98
FINANCE AND TAXES	107
G. M. Galieva, E. A. Khunafina, D. S. Abulgairov Adaptation of households and small and medium-sized businesses to changes in the tax sphere	107

G. M. Galieva, F. N. Gallyamov, T. F. Gallyamov Digital transformation of the financial market: significance, regulatory framework, development	113
ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT	119
N. V. Arsenyeva, T. V. Goncharenko, E. Kh. Eneeva Innovative business models in tourism and hotel business: an entrepreneurial aspect	119
N. M. Blazhenkova, A. R. Muftakhetdinov Public-private partnership as a tool for financial recovery of companies under sanctions pressure.	125
A. V. Dosugova Risk management in innovative company development in modern conditions	132
E. V. Kuznetsova, A. D. Rusanova The influence of stakeholders on the development of an organization's HR brand.	138
T. Kh. Kurbanov Management applied to innovation processes in the context of protectionism in the golden billion countries, sanctions policy and the transition to a multipolar world	145
O. V. Mamatelashvili, A. V. Chugunov Main directions and mechanisms for ensuring russia's technological sovereignty as a condition for economic growth and increasing economic security	155
LEGAL ISSUES OF ECONOMICS	160
N. A. Arsenteva, I. D. Kochanzhi, E. A. Ryazantseva Legal and economic means of protecting the rights of business entities: some aspects.	160
Z. Z. Talyneva, N. A. Ananicheva Illegal entrepreneurship as an element of the shadow economy and strategies to combat	167
BASHKIR INSTITUTE OF SOCIAL TECHNOLOGIES (BRANCH) EDUCATIONAL INSTITUTION OF THE TRADE UNIONS OF HIGHER EDUCATION "ACADEMY OF LABOR AND SOCIAL RELATIONS" UNEVOC CENTER	172
S. I. Rajabzoda Obtaining chemical products with new properties for sustainable economic development.	172
FOR AUTHORS	179

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 11–16
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):11–16

Научная статья
УДК 338.436(470.57)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-11-16

ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ АГРАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОРА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ*

Разит Набиахметович Галикеев

Институт социально-экономических исследований — обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, Уфа, Россия, razitg@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5316-3626>

Аннотация. Нарастание проблем в функционировании агропромышленного комплекса происходит на фоне растущего санкционного давления на экономику России, когда сужаются его возможности по более полному использованию своего потенциала из-за ограничений доступа к новым технологиям, высокоурожайным семенам сельскохозяйственных культур и высокопродуктивным породам скота и т. д. В статье рассмотрены факторы, воздействующие на устойчивость аграрного производства и их влияние на социально-экономическое развитие сельских территорий. Результаты проведенных исследований на примере Республики Башкортостан показывают, что достижение стабильной устойчивости аграрного производства через рациональное использование природных факторов и биологических методов повышения урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных должна привести, соответственно, и к социально-экономическому развитию сельских территорий. Также большую перспективу в развитии сельских территорий имеет формирование института кооперации в аграрном производстве.

Ключевые слова: сельское хозяйство, аграрное производство, устойчивость, сельские территории, плодородие почвы, орошение, кооперация

Для цитирования: Галикеев Р. Н. Оценка устойчивости аграрного производства как фактора социально-экономического развития сельских территорий // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 11–16. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-11-16>.

Research article

ASSESSMENT OF THE SUSTAINABILITY OF AGRICULTURAL PRODUCTION AS A FACTOR IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS**

Razit N. Galikeev

Institute of Social and Economic Research — a separate structural division of Ufa Federal Research Center of Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia, razitg@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5316-3626>

Abstract. The growing problems in the functioning of the agro-industrial complex are occurring against the backdrop of growing sanctions pressure on the Russian economy, limiting its ability to fully utilize its potential due to restricted access to new technologies, high-yielding crop seeds, and high-yielding livestock

* Исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00576-26-00 на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

** The study was carried out within the framework of the state assignment of Ufa Federal Research Center of Russian Academy of Sciences No. 075-00576-26-00 for 2026 and for the planning period of 2027 and 2028.

breeds. This article examines the factors affecting the sustainability of agricultural production and their impact on the socio-economic development of rural areas. The results of the research conducted using the Republic of Bashkortostan as an example demonstrate that achieving sustainable agricultural production through the rational use of natural factors and biological methods for increasing crop yields and livestock productivity should, accordingly, lead to the socio-economic development of rural areas. The development of cooperation in agricultural production also holds great promise for the development of rural areas.

Keywords: Agriculture, agricultural production, sustainability, rural areas, soil fertility, irrigation, cooperation
For citation: Galikeev R. N. Assessment of the sustainability of agricultural production as a factor in the socio-economic development of rural areas. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):11–16. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-11-16>.

Имеющиеся ограничения в использовании существующего потенциала аграрного сектора, которые снижают устойчивость ведения аграрного производства в России, а также сложившиеся социо-эколого-экономические диспропорции в экономике в целом негативным образом повлияли и на развитие сельских территорий.

В этих условиях актуальной и своевременной представляются исследования по оценке устойчивости аграрного производства как одного из существенных факторов, влияющих на поступательное социально-экономическое развитие сельских территорий [1–3].

По вопросам устойчивости пространственно-развития разноуровневых территориальных систем, включая и исследования по сельским территориям, посвящены труды многих как отечественных, так и зарубежных авторов [4–7].

При этом проблемы повышения устойчивости аграрного производства и социально-экономического развития сельских территорий остаются недостаточно изученными.

Агропромышленный комплекс (АПК) Республики Башкортостан является одним из приоритетных направлений развития экономики региона [8–10]. За последние годы существенно снизилась оснащенность сельского хозяйства страны производственными ресурсами, в том числе и в Республике Башкортостан. Имея значительные земельные ресурсы, на сегодняшний день республика не может обеспечить себя достаточным количеством и необходимым ассортиментом продуктов сельского хозяйства.

Причины низкой эффективности использования земли носят как экономический, так и экологический характер. По нашему мнению, в настоящее время сельское хозяйство республики находится в начале второго этапа,

когда экономические цели достигаются с экологическими потерями, то есть экологическим последствиям пока уделяется недостаточно внимания. Такое отношение постепенно может привести к экологической катастрофе.

Далее приведены факторы, влияющие на устойчивость аграрного производства и некоторые меры ее обеспечения (рисунок 1).

Из рисунка 1 видим, что плодородие почв является одним из основных природных факторов, влияющих на устойчивость аграрного производства через достижение стабильной урожайности сельскохозяйственных культур, а также путем ее постоянного повышения.

Одним из основных показателей плодородия почвы является содержание в ней гумуса. Почва — тонкая поверхностная пленка Земли, ценный дар природы, нуждается в серьезной защите. Одним из основных показателей плодородия почвы является содержание в ней гумуса.

По данным корректировки почвенных карт, пахотные почвы Республики Башкортостан за 15–20 лет потеряли от 5 до 20% гумуса от исходного его содержания. Подтипы серых лесных почв при этом потеряли за указанный период до 10–20%, черноземы — 5–12% гумуса.

Эрозийные процессы являются главной причиной уменьшения мощности гумусового профиля почв. По данным ООО «Башплодородие», площадь эродированных земель в республике достигла более 4,1 млн га — 57% сельскохозяйственных угодий, в том числе около 50% пахотных земель. Эрозийные процессы являются главной причиной уменьшения мощности гумусового профиля почв. Применение удобрений является радикальным и наиболее быстродействующим средством повышения плодородия почв и урожайности сельскохозяйственных культур. Но в сложившейся в настоящее время

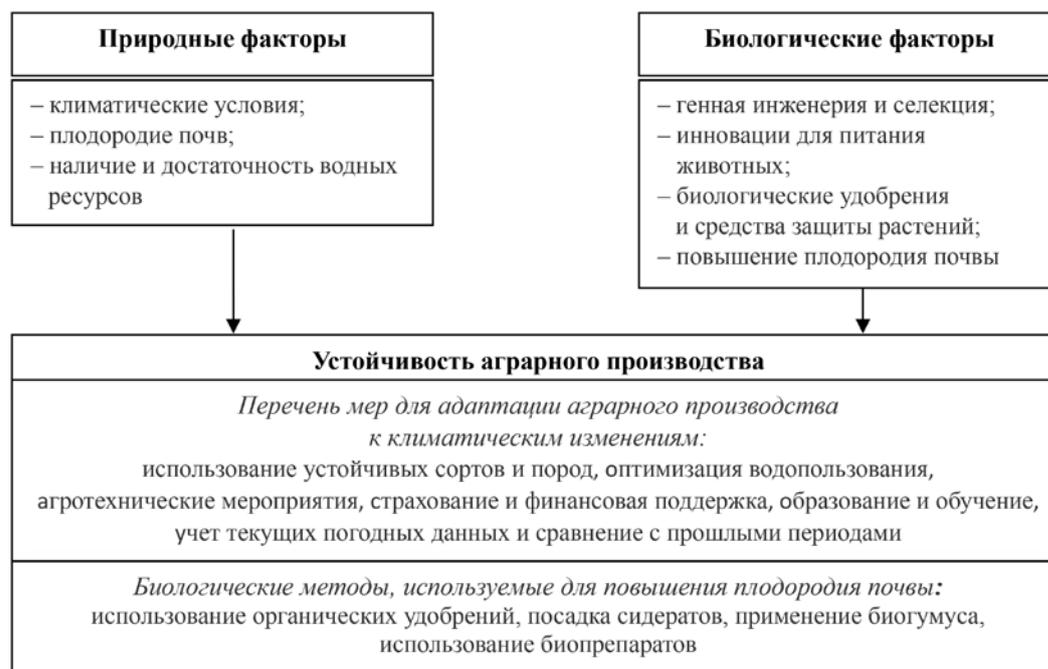


Рисунок 1. Факторы, влияющие на устойчивость аграрного производства и некоторые меры ее обеспечения (составлено автором)

Figure 1. Factors influencing the sustainability of agricultural production and some measures to ensure it (compiled by the author)

ситуации как органические, так и минеральные удобрения в республике применяются недостаточно.

Для выхода из сложившегося положения необходимо мобилизовать, в первую очередь, местные резервы по накоплению и рациональному использованию органических удобрений.

Орошение, особенно в условиях степной зоны республики, позволяет достигать достаточно стабильной высокой урожайности сельскохозяйственных культур.

Площадь орошаемых земельных участков в Республике Башкортостан, по данным Федерального государственного бюджетного учреждения «Управление мелиорации земель и сельскохозяйственного водоснабжения по Республике Башкортостан», на 1 ноября 2025 г. составляет около 37 тыс. га, то есть на орошение приходится не более 0,6% земель в регионе.

Несмотря на большие капиталовложения, эффективность орошения остается низкой. За последние годы продуктивность этих земель находится в пределах 32–44 ц кормовых единиц с гектара.

Основным способом орошения сельскохозяйственных культур в республике является дождевание. Его можно применять и в районах

с близким залеганием грунтовых вод, и в природных комплексах со сложным рельефом. Дождевание не требует больших земельных работ, не нарушает структуру почвы, а также предупреждает эрозию. Таким образом, этот способ увлажнения является экологически более эффективным.

В то же время при дождевании следует строго следить за равномерностью увлажнения, особенно в ветреную погоду. Для предупреждения уплотнения почвы и образования луж и корок, воду нужно подавать малыми нормами, а интенсивность дождя должна соответствовать интенсивности его впитывания почвой.

Важным фактором повышения эффективности орошения является совершенствование техники оросительной системы. Необходимы довольно эффективные технические решения, удовлетворяющие требованиям современного уровня мелиоративных систем. Во-первых, это строительство с бетонной облицовкой и пленочной гидроизоляцией, создание закрытой трубчатой, внутривозвратной сети, предотвращающей фильтрацию и непроизводительные сбросы оросительной воды. Во-вторых, оснащение орошаемых земель высокопроизводительной широкозахватной поливной

техникой типа дождевальных машин «Фрегат», «Днепр». Ими можно оснащать как вновь строящиеся, так и реконструируемые оросительные системы.

В использовании инвестиций капиталовложения не являются единственной формой. Например, внедрение природоохранных технологий сельскохозяйственного производства требует лишь следования научно-обоснованным рекомендациям и обеспечивает получение экономического, экологического и социального эффекта, многократно превышающего ожидаемые результаты реализации фондоемких проектов реконструкций оросительных систем.

В условиях нарастающего дефицита финансовых и материально-технических ресурсов именно интеллектуальные инвестиции остаются наиболее доступным и, к сожалению, не востребованным резервом повышения эффективности производства. При внедрении новой техники полива в качестве основного показателя, предопределяющего целесообразность замены базовой техники на новую, применяется показатель годового экономического эффекта.

Методы оценки эффективности инвестиций в реконструкцию оросительных систем требуют детальной проработки с целью выработки системы мероприятий на предотвращение деградации природной среды в увязке с улучшением экономических показателей хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий, использующих мелиорированные земли.

Важным биологическим фактором повышения устойчивости аграрного производства являются генная инженерия и селекция, а также инновации в питании сельскохозяйственных животных.

Обязательным условием интенсивного развития животноводства является не только повышение генетического потенциала, но и система, способствующая наиболее полной его реализации. Решающую роль играет фактор кормления. Особенность структуры животноводства и типа кормления сделала отрасль более зернопотребляющей. Достаточно сказать, что в последние 15–20 лет удельный вес зерновых кормов составляет 35–38%. Попытка восполнить белок в рационе путем увеличения зерновых кормов не дала положительных результатов.

Системное ведение агропромышленного комплекса требует усилий ученых многих специальностей. Круг исследований не может замыкаться биологическими, техническими и сельскохозяйственными науками. Задача в большой мере социально-экономическая, и поэтому требует повышения роли исследований по социально-экономическим направлениям [11].

В решении проблемы обеспечения населения продовольствием во все времена была велика роль науки. Неоценимой является роль науки и на современном этапе развития агропромышленного комплекса Российской Федерации, имеющего свои отличительные особенности. Во-первых, задача обеспечения населения продовольствием за счет собственного производства предполагает, что стать конкурентоспособным на мировом рынке можно в том случае, если производство продовольствия будет вестись на должном уровне и по соответствующей технологии. Во-вторых, Россия отличается в целом неблагоприятным климатом и характеризуется далеко не лучшими погодными условиями в периоды выращивания и сбора урожая, поэтому обеспечить высокоэффективную работу всех звеньев агропромышленного комплекса невозможно без использования достижений передовой научной мысли.

Проблему стабилизации агропромышленного комплекса Республики Башкортостан на основе наращивания ресурсов продовольствия и сельскохозяйственного сырья невозможно решить без значительного повышения мотивации работников, занятых в аграрном производстве и в целом совершенствования кадровой политики на селе. Это касается, прежде всего, низкой оплаты труда в сельскохозяйственном производстве, на которое влияют и инфляционные процессы, снижая реальные доходы сельского населения, а также недостаточно эффективная подготовка специалистов для воспроизводства трудовых ресурсов.

Успешное комплексное выполнение мероприятий по повышению мотивации и совершенствованию подготовки кадров для всех сфер АПК на республиканском уровне совместно с сельскими административными районами позволит повысить производительность труда в аграрном производстве и снизить проблемы занятости на сельских территориях.

В целях стабилизации и улучшения дел в АПК необходимо формирование оптимальных организационно-правовых форм хозяйствования, преимущественно на основе развития сельскохозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции [12].

При этом большую перспективу имеет институт кооперации в аграрном производстве, в том числе и кооперирование крестьянских (фермерских) хозяйств с привлечением и личных подсобных хозяйств населения [13].

В свою очередь, успешное решение этой проблемы может быть осуществлено только на базе реализации в России всего необходимого комплекса мер социально-экономического развития сельских территорий.

Нужна финансовая поддержка исследований в области жизнестойкости сортов семян, селекции на засухоустойчивость, для выведения пород животных, которые приспособлены к местным региональным условиям, а также для создания резервных фондов.

Также нужны организационно-правовые и финансовые меры, которые закрепили бы экологические основы природо- и землепользования, что предполагает минимизацию затрат материальных и денежных ресурсов.

Достижению стабильного и устойчивого функционирования агропромышленного производства и социально-экономического развития сельских территорий может способствовать рациональная политика государственной поддержки, основанная на интегрированном социо-эколого-экономическом подходе. Также большую перспективу имеет развитие института кооперации в аграрном производстве.

Таким образом, результаты проведенных исследований на примере Республики Башкортостан показывают, что повышение эффективности ведения аграрного производства через реализацию имеющегося потенциала аграрной сферы должно привести к устойчивости развития сельских региональных систем и социально-экономическому развитию сельских территорий.

Список источников

1. Ахметов В. Я., Садыков Р. М. Стратегическое управление устойчивым развитием сельских районов (на примере Республики Башкортостан) // Уфимский гуманитарный научный форум. 2025. № 2. С. 13–27. DOI: 10/47309/2713-2358-2025-2-13-27.
2. Гатауллин Р. Ф., Сагатгареев Р. М. Механизм обеспечения устойчивости развития сельских территорий // Инновации и инвестиции. 2019. № 1. С. 251–254.
3. Галикеев Р. Н. Факторы повышения устойчивости в развитии аграрного производства в регионе // Уфимский гуманитарный научный форум. 2025. № 4. С. 97–105. DOI: 10.47309/2713-2358-2025-4-97-105.
4. Голубева А. И., Коновалов А. В., Павлов К. В. Состояние, проблемы и перспективы развития сельских территорий региона // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2020. № 2. С. 134–135.
5. Сбалансированность каркасов социо-эколого-экономического пространства на основе межтерриториального сотрудничества: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Р. Ф. Гатауллина. Уфа : ИСЭИ УФИЦ РАН, 2023. 210 с. DOI: 10/26897/0021-2020-2-134-155.
6. Костяев А. И., Никонова Г. Н. Устойчивое развитие агропромышленного производства: подходы, принципы, цели и индикаторы // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. 2025. 26 (3). С. 691–706. DOI: 10.30766/2072-9081.2025.26.3.691–706.
7. Устойчивость разноуровневых социо-эколого-экономических систем в современных условиях : монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Р. Ф. Гатауллина. Уфа : ИСЭИ УФИЦ РАН, 2025. 220 с.
8. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024 : статистический сборник. Москва : Росстат, 2024. 1081 с.
9. Сельское хозяйство в Республике Башкортостан. Статистический сборник. Уфа : Башкортостанстат, 2024. 171 с.
10. Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2016 года : в 8 т. Т. 3. Земельные ресурсы и их использование. Москва : Статистика России, 2018. 307 с.
11. Система ведения агропромышленного производства в Республике Башкортостан : коллективная монография / У. Г. Гусманов [и др.]. Уфа : Гилем. 2012. 526 с.
12. Галикеев Р. Н. Факторы повышения эффективности и конкурентоспособности аграрного производства в Республике Башкортостан // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 2 (67). С. 163–168. DOI: 10.47598/2078-9025-2025-2-67-163-168.

13. Галикеев Р. Н. Влияние межмуниципальной кооперации на результаты деятельности малых форм хозяйствования на селе // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 2 (63). С. 65–69. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-2-63-65-69.

References

1. Akhmetov V. Ya., Sadykov R. M. Strategic Management of Sustainable Development of Rural Areas (using the Republic of Bashkortostan as an Example). *Ufimskij gumanitarnyj nauchnyj forum = Ufa Humanitarian Scientific Forum*. 2025;(2):13–27. (In Russ.). DOI: 10/47309/2713-2358-2025-2-13-27.
2. Gataullin R. F., Sagatgareev R. M. Mechanism for Ensuring Sustainable Development of Rural Areas. *Innovacii i investicii = Innovations and Investments*. 2019;(1):251–254. (In Russ.).
3. Galikeev R. N. Factors for Improving Sustainability in the Development of Agricultural Production in the Region. *Ufimskij gumanitarnyj nauchnyj forum = Ufa Humanitarian Scientific Forum*. 2025;(4):97–105. (In Russ.). DOI: 10.47309/2713-2358-2025-4-97-105.
4. Golubeva A. I., Konovalov A. V., Pavlov K. V. Status, Problems, and Prospects for Development of Rural Territories of the Region. *Izvestiya Timiryazevskoj sel'skoxozyajstvennoj akademii = Bulletin of the Timiryazev Agricultural Academy*. 2020;(2):134–135. (In Russ.).
5. Balanced Frameworks of the Socio-Ecological-Economic Space Based on Interterritorial Cooperation: Monograph / edited by Dr. Sci. (Econ.), Prof. R. F. Gataullin. Ufa: Institute of Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences; 2023. 210 p. (In Russ.). DOI: 10/26897/0021-2020-2-134-155.
6. Kostyaev A. I., Nikonova G. N. Sustainable Development of Agricultural Production: Approaches, Principles, Goals, and Indicators. *Agrarnaya nauka Evro-Severo-Vostoka = Agrarian Science of the Euro-North-East*. 2025;(26(3)):691–706. (In Russ.). DOI: 10.30766/2072-9081.2025.26.3.691–706.
7. Sustainability of Multilevel Socio-Ecological-Economic Systems in Modern Conditions: Monograph / edited by Dr. Sci. (Econ.), Prof. R. F. Gataullin. Ufa: Institute of Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences; 2025. 220 p. (In Russ.).
8. Regions of Russia. Socio-Economic Indicators. 2024: statistical digest. Moscow: Rosstat; 2024. 1081 p. (In Russ.).
9. Agriculture in the Republic of Bashkortostan. Statistical Digest. Ufa: Bashkortostanstat; 2024. 171 p. (In Russ.).
10. Results of the 2016 All-Russian Agricultural Census: in 8 volumes. Vol. 3. Land resources and their use. Moscow: Statistics of Russia; 2018. 307 p. (In Russ.).
11. The system of conducting agro-industrial production in the Republic of Bashkortostan: a collective monograph / U. G. Gusmanov [et al.]. Ufa: Gilem; 2012. 526 p. (In Russ.).
12. Galikeev R. N. Factors of increasing the efficiency and competitiveness of agricultural production in the Republic of Bashkortostan. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nyx texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(2(67)):63–168. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2025-2-67-163-168.
13. Galikeev R. N. The Impact of Inter-Municipal Cooperation on the Performance of Small-Scale Farms in Rural Areas *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nyx texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(2(63)):65–69. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2024-2-63-65-69.

Информация об авторах

Р. Н. Галикеев — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник сектора экономики и управления развитием территорий.

Information about the author

R. N. Galikeev— Candidate of Science (Economics), a senior researcher of the Sector of Economics and Territorial Development Management.

Статья поступила в редакцию 12.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 12.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 17–26
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):17–26

Научная статья
УДК 911.9(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-17-26

ОЦЕНКА СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ И РИСКОВ УСТОЙЧИВОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

**Екатерина Валерьевна Жилина^{1✉}, Альфия Магафурьяновна Гамилова²,
Зульфия Зяудатовна Сабирова³**

¹Башкирская академия государственной службы при Главе Республики Башкортостан, Уфа, Россия,
Ekaterina-zhilina@inbox.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-2626-5854>

²Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Россия,
Alfnur73@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0685-5125>

³Башкирский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, Уфа, Россия,
Sab.zulfia@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8574-2908>

Аннотация. В статье исследуются структурные сдвиги посевных площадей и их влияние на устойчивость сельскохозяйственного производства в региональном разрезе. Цель исследования заключается в разработке методического подхода к оценке структурных изменений землепользования с учетом степени реализуемости земельного потенциала и управляемости структуры посевных площадей. На основе данных официальной статистики рассчитаны авторские показатели интенсивности структурных сдвигов, реализуемости земельного потенциала и интегральный индекс структурно-земельного риска. Проведена типология регионов по уровню структурного риска, а также корреляционный анализ взаимосвязи структурных и земельных факторов с устойчивостью аграрного производства. Полученные результаты показали, что ключевым источником структурно-земельного риска является нереализованный земельный потенциал, тогда как умеренные структурные сдвиги при высокой управляемости землепользования способствуют повышению устойчивости сельскохозяйственного производства. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного инструментария при формировании региональной аграрной политики и программ вовлечения сельскохозяйственных угодий в хозяйственный оборот. Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной методики оценки структурно-земельных рисков, основанной на интеграции показателей структурных сдвигов посевных площадей, устойчивости экономических результатов и степени реализуемости земельного потенциала. В отличие от существующих подходов, ориентированных преимущественно на анализ динамики структуры посевов, предложенный инструментарий позволяет выявлять нелинейный характер влияния структурных преобразований на устойчивость аграрного производства и формировать типологию регионов с учетом скрытых земельных рисков.

Ключевые слова: структурные сдвиги, посевные площади, землепользование, сельское хозяйство, региональная экономика, земельный потенциал, структурно-земельный риск, устойчивость аграрного производства

Для цитирования: Жилина Е. В., Гамилова А. М., Сабирова З. З. Оценка структурных сдвигов землепользования и рисков устойчивости сельскохозяйственного производства на региональном уровне // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 17–26. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-17-26>.

Research article

ASSESSMENT OF STRUCTURAL CHANGES IN LAND USE AND RISKS OF SUSTAINABLE AGRICULTURAL PRODUCTION AT THE REGIONAL LEVEL

Ekaterina V. Zhilina^{1✉}, Alfiya M. Gamilova², Zulfiya Z. Sabirova³

¹Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia, Ekaterina-zhilina@inbox.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-2626-5854>

²Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia, Alfnur73@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0685-5125>

³Bashkir Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation, Ufa, Russia, Sab.zulfiya@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8574-2908>

Abstract. The article examines structural shifts in cropland use and their impact on the sustainability of agricultural production at the regional level. The aim of the study is to develop a methodological approach for assessing structural changes in land use, taking into account the degree of land potential utilization and the manageability of crop structure. Based on official statistical data, author's indicators of structural shift intensity, land potential utilization and an integrated structural-land risk index are calculated. A typology of regions according to the level of structural risk is developed, and a correlation analysis of the relationship between structural and land factors and agricultural sustainability is conducted. The results demonstrate that unrealized land potential is the key source of structural-land risk, while moderate structural shifts combined with high land use manageability contribute to greater stability of agricultural production. The proposed methodological framework can be used in the development of regional agricultural policies and land involvement programs. The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive methodology for assessing structural and land risks, which is based on the integration of indicators of structural shifts in cultivated areas, the sustainability of economic results, and the degree of realization of land potential. Unlike existing approaches that focus primarily on analyzing the dynamics of crop structure, the proposed methodology allows for identifying the nonlinear impact of structural transformations on the sustainability of agricultural production and creating a typology of regions that takes into account hidden land risks.

Keywords: structural shifts, cropland use, land use, agriculture, regional economy, land potential, structural-land risk, agricultural sustainability

For citation: Zhilina E. V., Alfiya M. G., Zulfiya Z. S. Assessment of structural changes in land use and risks of sustainable agricultural production at the regional level. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):17–26. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-17-26>.

В условиях трансформации агропромышленного комплекса Российской Федерации особую значимость приобретает проблема рационального использования земельных ресурсов и оптимизации структуры посевных площадей как одного из факторов повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства. Изменение структуры посевов в последние годы рассматривается не только как результат рыночных сигналов, но и как следствие институциональных и управленческих решений, принимаемых на федеральном и региональном уровнях.

В отечественной научной литературе вопросам динамики и структуры посевных пло-

щадей уделяется значительное внимание. Так, Е. В. Антонов отмечает, что ведущим фактором, оказывающим влияние на структуру посевных площадей, является рентабельность производства [1]. При этом увеличение степени контрастности в рентабельности выращивания традиционных культур создает риски искажения рациональных севооборотов и использования почвенных ресурсов.

Структурные преобразования аграрного сектора в более широком контексте рассматриваются в работах А. И. Алтухова, где подчеркивается, что изменение структуры сельскохозяйственного производства обусловлено совокупностью факторов, включая государ-

ственную аграрную политику, внешнеэкономические ограничения и трансформацию спроса на аграрную продукцию [2]. Автор указывает, что структурные сдвиги носят неоднородный характер и по-разному отражаются на экономических результатах регионов.

Региональный аспект структурных изменений в сельском хозяйстве раскрывается в исследованиях, в которых показано, что интенсивность и направленность структурных сдвигов в посевных площадях существенно различаются в зависимости от государственной поддержки и эффективности принятия управленческих решений [3–4].

В ряде публикаций анализируется взаимосвязь между изменением структуры посевных площадей и цифровой трансформацией. Так, Г. Генералов подчеркивает, что оптимизация структуры посевных площадей должна учитывать условия цифровой трансформации, ввиду чего приоритетным должно быть расширение площади посевов, обрабатываемых с помощью элементов точечного земледелия [5]. Д. М. Назаров также отмечает, что цифровизация становится ключевым драйвером развития сельскохозяйственной отрасли [6].

А. В. Федосина отмечает, что значительная дифференциация сельхозпроизводства, приводит к диспропорции условий проживания в сельской местности [7]. В свою очередь диспропорция экономических возможностей между городскими и сельскими территориями является следствием неравномерного развития сельского хозяйства в регионах России. Д. Ю. Зюкин с соавторами также подчеркивает, что социально-экономические диспропорции в регионе могут вызывать существенные колебания в объемах производства [8].

Вместе с тем большинство исследований, посвященных структурным сдвигам в посевных площадях, фокусируются преимущественно на описании динамики и выявлении общих тенденций. Вопросы количественной оценки влияния структурных изменений на рентабельность сельскохозяйственного производства, а также анализа региональной вариации экономических результатов остаются недостаточно проработанными. Кроме того, в научной литературе отсутствует единый методический подход к оценке управляемости струк-

турных сдвигов, что ограничивает возможности использования результатов исследований в практике управления развитием агропромышленного комплекса.

Таким образом, асимметричность структурных изменений посевных площадей и их неоднозначное воздействие на рентабельность сельскохозяйственного производства обуславливают необходимость дальнейшего научного анализа, направленного на выявление закономерностей влияния структуры землепользования на экономические результаты и разработку авторских методических подходов к оценке данных процессов.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных структурным сдвигам в сельскохозяйственном производстве, в отечественной научной литературе сохраняется методологический разрыв между анализом изменений структуры посевных площадей и оценкой их экономических и земельных последствий. В большинстве работ структурные сдвиги рассматриваются преимущественно как отражение специализации или реакции аграрного производства на рыночную конъюнктуру, тогда как вопросы устойчивости экономических результатов и степени реализуемости земельного потенциала территорий остаются недостаточно проработанными.

В этой связи возникает необходимость в разработке методики, позволяющей не только зафиксировать масштаб структурных преобразований, но и оценить их влияние на устойчивость сельскохозяйственного производства и эффективность землепользования на региональном уровне. Предлагаемая авторами методика ориентирована на комплексную оценку структурных сдвигов посевных площадей с учетом экономической устойчивости и степени вовлечения земельных ресурсов в сельскохозяйственный оборот.

На первом этапе рассчитывается индекс структурных сдвигов (*ISS*), отражающий интенсивность перераспределения посевных площадей между сельскохозяйственными культурами за анализируемый период. Значения *ISS*, близкие к нулю, свидетельствуют о сохранении сложившейся структуры землепользования, тогда как рост индекса указывает на усиление структурных преобразований. Зна-

чения в интервале до 0,05 интерпретируются как незначительные изменения структуры посевов, 0,05–0,10 — как умеренные структурные сдвиги, а превышение порога 0,10 характеризует интенсивные и потенциально рискованные изменения структуры землепользования.

С целью выявления устойчивых тенденций структурной трансформации во времени используется интегральный индекс структурных сдвигов (*IISS*), представляющий собой усредненное значение *ISS* за ряд лет. Низкие значения *IISS* указывают на инерционный характер структуры посевных площадей, тогда как его рост отражает систематические структурные изменения, не обусловленные краткосрочными колебаниями погодных условий или рыночной конъюнктуры.

На следующем этапе проводится оценка устойчивости экономических результатов сельскохозяйственного производства с использованием коэффициента устойчивости рентабельности (*Ku*). Значения *Ku*, превышающие единицу, свидетельствуют о стабильной рентабельности и низкой волатильности экономических результатов, в то время как значения ниже единицы указывают на повышенную нестабильность и рост экономических рисков. Таким образом, показатель *Ku* позволяет разграничить управляемые и неуправляемые структурные преобразования.

Для учета ресурсной базы аграрного производства в методику вводится коэффициент реализуемости земельного потенциала (*KRP*), характеризующий степень вовлечения неиспользуемой, но пригодной к сельскохозяйственному обороту пашни. Высокие значения *KRP* (свыше 0,5) свидетельствуют об активной земельной политике и эффективном использовании потенциальных ресурсов, тогда как низкие значения отражают наличие скрытых резервов и институциональных ограничений землепользования. Дополняющий показатель — коэффициент нереализованного потенциала (*KNP*) — интерпретируется как индикатор земельного риска, связанного с неиспользованием ресурсного потенциала региона.

Завершающим элементом методики является интегральный индекс структурно-земельного риска (*ISZR*), который агрегирует интен-

сивность структурных сдвигов, устойчивость рентабельности и реализуемость земельного потенциала. Низкие значения *ISZR* характеризуют регионы с управляемыми структурными преобразованиями и устойчивым аграрным развитием. Рост индекса отражает усиление вероятности неэффективного землепользования и снижение устойчивости экономических результатов, что позволяет рассматривать *ISZR* как обобщенный индикатор структурно-земельного риска на региональном уровне (таблица 1).

Преимущество предлагаемой методики заключается в ее способности выявлять не только масштаб структурных сдвигов посевных площадей, но и их экономическую и земельную обусловленность. В отличие от существующих подходов, методика позволяет учитывать нелинейный характер влияния структурных изменений на эффективность сельскохозяйственного производства и выявлять регионы, в которых интенсивные преобразования сопровождаются ростом рисков и снижением устойчивости.

Методика может быть использована для типологизации регионов по уровню структурно-земельного риска, оценки эффективности региональной аграрной политики, разработки программ вовлечения неиспользуемых сельскохозяйственных земель в оборот, а также для мониторинга устойчивости сельскохозяйственного производства в условиях структурной трансформации аграрного сектора.

В целях оценки взаимосвязи структурных сдвигов посевных площадей с уровнем устойчивости и рисков сельскохозяйственного производства был проведен расчет совокупности авторских индикаторов по субъектам Приволжского федерального округа (ПФО). В основу анализа положены данные официальной статистики, характеризующие динамику структуры посевных площадей, уровень устойчивости экономических результатов, а также объемы используемых и неиспользуемых сельскохозяйственных угодий, пригодных для вовлечения в хозяйственный оборот.

Предлагаемый инструментарий позволяет выйти за рамки традиционного анализа структурных изменений, дополнив его оценкой степени реализуемости земельного

Таблица 1. Система показателей авторской методики оценки структурных сдвигов и структурно-земельных рисков в сельскохозяйственном производстве

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл и расшифровка	Авторское определение
Доля посевной культуры в структуре посевных площадей (d_{ij})	$d_{ij} = \frac{S_{ij}}{\sum_{j=1}^n S_{ij}}$	S_{ij} — площадь посева j -й культуры в i -м регионе, тыс. га; n — число сельскохозяйственных культур	Относительный показатель, характеризующий место отдельной сельскохозяйственной культуры в структуре землепользования региона
Индекс структурных сдвигов (ISS_t)	$ISS_t = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n d_{i,t} - d_{i,t_0} $	$d_{i,t}$ — доля i -й сельскохозяйственной культуры в общей площади посевных площадей региона в текущем году анализа t ; d_{i,t_0} — доля i -й сельскохозяйственной культуры в общей площади посевных площадей региона в базисном году t_0 ; $\frac{1}{2}$ — нормирующий коэффициент, устраняющий эффект двойного счета изменений структуры и обеспечивающий ограничение значений индекса интервалом от 0 до 1	Обобщенный показатель, характеризующий степень перераспределения посевных площадей между сельскохозяйственными культурами и отражающий глубину трансформации структуры землепользования региона за анализируемый период
Интегральный индекс структурных сдвигов ($ISSI$)	$ISSI = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T ISS_t$	T — число анализируемых периодов	Усредненная во времени мера интенсивности структурных преобразований посевных площадей, позволяющая сгладить краткосрочные колебания
Коэффициент рентабельности сельскохозяйственного производства (R_i)	$R_i = \frac{P_i}{C_i}$	P_i — прибыль сельскохозяйственного производства; C_i — затраты	Показатель эффективности аграрного производства, характеризующий экономический результат использования земельных и производственных ресурсов
Коэффициент устойчивости рентабельности (K_{ui})	$K_{ui} = \frac{\bar{R}_i}{\sigma(R_i)}$	R_i — среднее значение рентабельности; $\sigma(R_i)$ — стандартное отклонение	Показатель стабильности экономических результатов сельскохозяйственного производства во времени
Коэффициент реализуемости земельного потенциала (KRP_i)	$KRP_i = \frac{S_i^{исп}}{S_i^{исп} + S_i^{приг}}$	$S_i^{вовл}$ — вовлеченная в оборот пашня; $S_i^{пригод}$ — неиспользуемая, но пригодная пашня	Характеристика степени фактического использования пригодных сельскохозяйственных угодий региона
Коэффициент нереализованного земельного потенциала (KNP_i)	$KNP_i = 1 - KRP_i$	Дополняющий показатель к KRP	Индикатор скрытого земельного риска, отражающий масштаб неиспользуемых ресурсов землепользования

Показатель	Формула расчета	Экономический смысл и расшифровка	Авторское определение
Интегральный индекс структурно-земельного риска (<i>ISZRi</i>)	$ISZRi = IISSt \cdot KNPi \times \frac{1}{Kui}$	Учитывает интенсивность структурных сдвигов, устойчивость рентабельности и реализуемость земель	Комплексный показатель, характеризующий вероятность неэффективного землепользования вследствие несбалансированных структурных преобразований
Тип региона по структурно-земельному риску	Классификация по <i>ISZR</i> и <i>KRP</i>	Группировка регионов по сочетанию риска и потенциала	Аналитическая категория, отражающая характер и управляемость трансформации землепользования в регионе

потенциала и интегрального структурно-земельного риска. Такой подход обеспечивает комплексную характеристику региональных различий, отражая не только интенсивность трансформаций землепользования, но и их возможные экономические и институциональные последствия. Результаты расчетов по субъектам ПФО представлены в таблице 2.

Полученные результаты свидетельствуют о выраженной неоднородности структурных сдвигов посевных площадей и характеристик землепользования в субъектах ПФО. Значения интегрального индекса структурных сдвигов (*IISS*) варьируют в широком диапазоне — от минимальных значений в Республике Марий Эл и Пермском крае до максимальных в Республике Татарстан, Саратовской и Оренбургской областях. Это подтверждает гипотезу о наличии значительной региональной дифференциации интенсивности структурных преобразований землепользования.

Анализ коэффициента устойчивости рентабельности (*Ku*) показывает, что регионы с наибольшей интенсивностью структурных сдвигов не всегда характеризуются высокой степенью управляемости структуры посевных площадей. Так, в Республике Татарстан и Оренбургской области высокие значения *IISS* сочетаются с относительно низкими значениями *Ku*, что указывает на фрагментированность структуры землепользования и повышенную чувствительность к рыночным и природно-климатическим колебаниям. Данный результат под-

тверждает гипотезу, согласно которой рост интенсивности структурных сдвигов не гарантирует повышения устойчивости экономических результатов.

В то же время регионы с умеренными значениями *IISS* и сравнительно высоким уровнем концентрации структуры посевных площадей (Республика Башкортостан, Пензенская и Самарская области) демонстрируют более сбалансированное сочетание структурной динамики и управляемости землепользования. Это подтверждает гипотезу о том, что наибольшая устойчивость сельскохозяйственного производства формируется в условиях умеренных структурных трансформаций.

Особого внимания заслуживает анализ земельного потенциала регионов. Существенные объемы неиспользуемой пашни, пригодной для вовлечения в сельскохозяйственный оборот, выявлены в Саратовской, Оренбургской и Кировской областях. При этом наличие значительного земельного резерва не сопровождается автоматическим ростом эффективности землепользования, что свидетельствует о преобладании институциональных и управленческих ограничений. Данный вывод соответствует гипотезе и подчеркивает необходимость внедрения адаптивных механизмов управления структурой посевных площадей.

Интегральный индекс структурно-земельного риска позволяет выявить регионы с повышенной уязвимостью аграрного производства,

Таблица 2. Показатели структурных сдвигов посевных площадей, реализуемости земельного потенциала и структурно-земельного риска в субъектах Приволжского федерального округа

Субъект Российской Федерации	ISS	Ku	KRP_i	KNP_i	$ISZR_i$
Республика Башкортостан	0,0637	1,6686	0,9843	0,0157	0,00060
Республика Марий Эл	0,0050	0,7806	0,8463	0,1537	0,00098
Республика Мордовия	0,0226	2,9200	0,9691	0,0309	0,00024
Республика Татарстан	0,0784	0,5416	0,9786	0,0214	0,00310
Удмуртская Республика	0,0116	1,4674	0,9316	0,0684	0,00054
Чувашская Республика	0,0085	1,4731	0,9768	0,0232	0,00013
Пермский край	0,0061	1,2883	0,7074	0,2926	0,00139
Кировская область	0,0109	0,9517	0,8112	0,1888	0,00216
Нижегородская область	0,0151	1,6890	0,9000*	0,1000*	0,00090
Оренбургская область	0,0721	0,7033	0,9774	0,0226	0,00232
Пензенская область	0,0719	1,4836	0,9933	0,0067	0,00032
Самарская область	0,0408	1,9157	0,9691	0,0309	0,00066
Саратовская область	0,0771	2,8235	0,9647	0,0353	0,00097
Ульяновская область	0,0092	1,9056	0,9713	0,0287	0,00014

* Модельное значение при отсутствии исходной площади используемых угодий.

где интенсивные структурные сдвиги сочетаются с высоким уровнем нереализованного земельного потенциала и низкой управляемостью структуры землепользования. К таким регионам относятся Саратовская и Оренбургская области, что указывает на повышенные риски пространственной и экономической неустойчивости аграрного развития. В то же время регионы с низкими значениями интегрального риска (Республика Марий Эл, Пермский край) характеризуются либо стабильной структурой землепользования, либо ограниченным, но более полно реализованным земельным потенциалом.

При этом малые абсолютные значения $ISZR$ обусловлены нормированным характером входящих показателей и не отражают низкую значимость риска, а обеспечивают сопоставимость регионов.

В целом результаты расчетов подтверждают гипотезу, согласно которой влияние структурных сдвигов посевных площадей на экономические результаты определяется совокупностью региональных факторов, включая специа-

лизацию сельского хозяйства, природно-климатические условия и уровень управляемости аграрного производства.

Для перехода от количественной оценки к прикладной интерпретации была разработана матрица типологии регионов. Разработанная типология ориентирована на практическое использование в системе регионального управления агропромышленным комплексом и позволяет дифференцировать меры государственной поддержки с учетом уровня структурно-земельного риска (таблица 3).

В целях практической интерпретации интегрального индекса структурно-земельного риска предложена шкала его качественной оценки, позволяющая отнести регионы к группам с различным уровнем пространственно-экономической уязвимости аграрного производства.

$ISZR < 0,02$ — низкий структурно-земельный риск;

$0,02 \leq ISZR < 0,05$ — умеренный риск;

$0,05 \leq ISZR < 0,10$ — повышенный риск;

$ISZR \geq 0,10$ — высокий риск.

Таблица 3. Матрица типологии субъектов ПФО по уровню структурно-земельного риска

Уровень структурного риска \ Характер структурных сдвигов	Низкая интенсивность (низкий <i>IISS</i>)	Умеренная интенсивность (средний <i>IISS</i>)	Высокая интенсивность (высокий <i>IISS</i>)
Низкий структурно-земельный риск	Республика Марий Эл, Пермский край	Кировская область, Чувашская Республика	–
Умеренный структурно-земельный риск	Удмуртская Республика	Республика Башкортостан, Пензенская область, Самарская область	Республика Татарстан
Повышенный структурно-земельный риск	–	Нижегородская область, Ульяновская область	Оренбургская область
Высокий структурно-земельный риск	–	–	Саратовская область

Использование данной шкалы обеспечивает переход от формального количественного анализа к прикладной оценке устойчивости землепользования. Регионы с низким структурно-земельным риском характеризуются стабильной и управляемой структурой посевных площадей при высокой степени вовлеченности земель в хозяйственный оборот. Умеренный уровень риска наблюдается в регионах, где структурные изменения носят адаптивный характер и не приводят к существенной дестабилизации экономических результатов. Повышенный структурно-земельный риск присущ субъектам с несбалансированным сочетанием интенсивных структурных сдвигов и значительного объема нереализованного земельного потенциала. Высокий уровень риска формируется в регионах, где масштабные изменения структуры землепользования сочетаются с низкой управляемостью и институциональными ограничениями вовлечения земель.

Полученная типология подтверждает, что устойчивость аграрного производства определяется не величиной структурных сдвигов как таковой, а качеством их управления и степенью использования земельного потенциала. Практическая значимость результатов заключается в возможности дифференциации мер аграрной политики с учетом уровня структурно-земельного риска и специфики регионального землепользования.

Для проверки устойчивости полученных результатов расчеты индекса структурных сдвигов посевных площадей были выполнены с ис-

пользованием альтернативных базовых периодов (2010–2014 и 2015–2024 гг.). Сравнительный анализ показал сохранение относительного положения регионов по уровню интенсивности структурных сдвигов и структурно-земельного риска, что свидетельствует о низкой чувствительности предложенной методики к выбору базового года и подтверждает ее устойчивость (таблица 4).

Корреляционный анализ выявил наличие тесной обратной зависимости между интегральным индексом структурно-земельного риска и коэффициентом реализуемости земельного потенциала ($r = -0,903$), что свидетельствует о принципиальной роли вовлеченности земельных ресурсов в формировании устойчивости аграрного производства. Рост структурно-земельного риска сопровождается сокращением доли земель, фактически используемых в сельскохозяйственном обороте, что подтверждает значимость земельного фактора в структуре региональных рисков.

Таблица 4. Матрица коэффициентов корреляции между показателями структурно-земельного риска и эффективности землепользования (ПФО)

Показатель	ISZR	KRP	Ku
ISZR	1		
KRP	-0,903	1	
Ku	-0,201	0,039	1

Отрицательная, но умеренная связь между *ISZR* и коэффициентом устойчивости рентабельности ($r = -0,201$) указывает на то, что снижение управляемости структуры посевных площадей способствует росту структурного риска, однако данный эффект носит опосредованный характер и усиливается при наличии значительного нереализованного земельного потенциала.

Отсутствие значимой корреляции между коэффициентами реализуемости земельного потенциала и коэффициентом устойчивости рентабельности ($r = 0,039$) свидетельствует о том, что вовлеченность земель и управляемость структуры посевных площадей формируются под воздействием различных институциональных и экономических факторов и не находятся в прямой линейной зависимости.

Полученные коэффициенты корреляции подтверждают, что структурно-земельный риск формируется преимущественно за счет нереализованного земельного потенциала, а не вследствие самих структурных сдвигов, что принципиально отличает результаты исследования от традиционных трактовок структурных преобразований.

В ходе исследования выявлена существенная региональная неоднородность структурных сдвигов посевных площадей и их влияние на устойчивость сельскохозяйственного производства. Установлено, что интенсивность структурных преобразований землепользования не является самостоятельным фактором

повышения эффективности аграрного производства и должна рассматриваться во взаимосвязи со степенью реализуемости земельного потенциала и управляемостью структуры посевных площадей.

Предложена авторская методика оценки структурно-земельных рисков, основанная на интеграции показателей структурных сдвигов, реализуемости земельного потенциала и коэффициента устойчивости рентабельности. Полученные результаты показали, что ключевым источником структурно-земельного риска выступает нереализованный земельный потенциал, тогда как управляемость структуры землепользования выполняет стабилизирующую функцию.

Сформированная типология регионов позволяет дифференцировать меры аграрной политики и ориентировать их на повышение эффективности землепользования и снижение структурно-земельных рисков, что определяет практическую значимость проведенного исследования. Полученные выводы могут быть использованы при формировании дифференцированной региональной аграрной политики и программ вовлечения неиспользуемых сельскохозяйственных земель.

Полученные результаты могут быть использованы при формировании региональной аграрной политики, направленной на оптимизацию структуры землепользования, вовлечение неиспользуемых сельскохозяйственных угодий и снижение структурно-земельных рисков развития аграрного сектора.

Список источников

1. Антонов Е. В. Посевные площади в России в 2014–2023 гг.: структура и факторы динамики // Региональные исследования. 2025. № 1. С. 29–51. DOI: 10.5922/1994-5280-2025-1-3.
2. Алтухов А. И. Пространственная организация отечественного сельского хозяйства при интеграции государств-членов ЕАЭС // Научное обозрение: теория и практика. 2022. Т. 12. Вып. 1. DOI: 10.35679/2226-0226-2022-12-1.
3. Гусев А. Ю., Медеяева З. П., Кошкина И. Г. Состояние, проблемы и перспективы землепользования в сельском хозяйстве (на примере Рязанской области) // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2022. Т. 15, №3(74). С. 237–244. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2022_3_237.
4. Рущицкая О. А., Куликова Е. С., Ялунина Е. Н., Зырянова Т. В. Структурные сдвиги и динамика производства сельскохозяйственной продукции в разрезе категорий хозяйств // Аграрный вестник Урала. 2025. Т. 25, № 07. С. 1143–1152. DOI: 10.32417/1997-4868-2025-25-07-1143-1152.
5. Генералов И. Г. Оптимизация структуры посевных площадей в системе стратегических направлений развития производства зерна в условиях цифровой трансформации // Вестник НГИЭИ. 2023. № 5 (144). С. 82–90. DOI: 10.24412/2227-9407-2023-5-82-90.
6. Назаров Д. М., Кондратенко И. С., Сулимин В. В., Шведов В. В. Цифровизация сельского хозяйства на примере Румынии // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 6 (390). С. 622–624. DOI: 10.55186/25876740_2022_65_6_622.

7. Федосьина А. В. Региональные диспропорции развития сельского хозяйства в России // Региональная экономика. Юг России. Т. 10, № 3. С 133–143. DOI: 10.15688/re.volsu.2022.3.13.

8. Зюкин Д. Ю., Фомин О. С., Скрипкина Е. В. [и др.] Развитие сельскохозяйственного производства России в условиях социально-экономических диспропорций // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 6. С. 188–194.

References

1. Antonov E. V. Sown areas in Russia in 2014–2023: structure and factors of dynamics. *Regional`ny`e issledovaniya = Regional Research*. 2025;(1):29–51. (In Russ.). DOI: 10.5922/1994-5280-2025-1-3.

2. Altukhov A. I. Spatial organization of domestic agriculture under integration of the EAEU member states. *Nauchnoe obozrenie: teoriya i praktika = Scientific Review: Theory and Practice*. 2022;12(1). (In Russ.). DOI: 10.35679/2226-0226-2022-12-1.

3. Gusev A. Yu., Medelyaeva Z. P., Koshkina I. G. State, problems and prospects of land use in agriculture (case study of the Ryazan region). *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Voronezh State Agrarian University*. 2022;15(3(74)):237–244. (In Russ.). DOI: 10.53914/issn2071-2243_2022_3_237.

4. Rushchitskaya O. A., Kulikova E. S., Yalunina E. N., Zyryanova T. V. Structural shifts and dynamics of agricultural production by categories of farms. *Agrarny`j vestnik Urala = Agrarian Bulletin of the Urals*. 2025;25(07):1143–1152. (In Russ.). DOI: 10.32417/1997-4868-2025-25-07-1143-1152.

5. Generalov I. G. Optimization of the structure of sown areas in the system of strategic directions for grain production development under digital transformation. *Vestnik NGIE`I = Bulletin of the Nizhny Novgorod State Engineering and Economic Institute*. 2023;(5(144)):82–90. (In Russ.). DOI: 10.24412/2227-9407-2023-5-82-90.

6. Nazarov D. M., Kondratenko I. S., Sulimin V. V., Shvedov V. V. Digitalization of agriculture: the case of Romania. *Mezhdunarodny`j sel`skoxozyajstvenny`j zhurnal = International Agricultural Journal*. 2022;(6(390)):622–624. (In Russ.). DOI: 10.55186/25876740_2022_65_6_622.

7. Fedosyina A. V. Regional disparities in agricultural development in Russia. *Regional`naya e`konomika. Yug Rossi = Regional Economy. South of Russia*. 2022;10(3):133–143. (In Russ.). DOI: 10.15688/re.volsu.2022.3.13.

8. Zyukin D. Yu., Fomin O. S., Skripkina E. V. et al. Development of agricultural production in Russia under socio-economic disparities. *Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel`skoxozyajstvennoj akademii = Vestnik of Kursk State Agricultural Academy*. 2022;(6):188–194. (In Russ.).

Информация об авторах

Е. В. Жилина — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления;

А. М. Гамилова — кандидат экономических наук, доцент кафедры мехатронных систем и машин аграрного производства;

З. З. Сабирова — кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства.

Information about the authors

E. V. Zhilina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Management;

A. M. Gamilova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Mechatronic Systems and Agricultural Machinery;

Z. Z. Sabirova — Candidate of Science (Pedagogical), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship.

Статья поступила в редакцию 22.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 22.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 27–37
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):27–37

Научная статья
УДК 311:338.43(470.57)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-27-37

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЧЕЛОВОДСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН

Екатерина Валерьевна Жилина^{1✉}, Илюза Марваровна Ханова^{2,3},
Алсу Фанисовна Мухамедьянова⁴

¹Башкирская академия государственной службы при Главе Республики Башкортостан, Уфа, Россия

²Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва, Россия

³Московский университет имени А. С. Грибоедова, Москва, Россия

⁴Башкирский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, Уфа, Россия

¹Ekaterina-zhilina@inbox.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0002-2626-5854>

^{2,3}Iluz7@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8886-1224>

⁴Maf.ruc@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0633-9983>

Аннотация. Статья посвящена анализу эффективности и устойчивости развития пчеловодства в Российской Федерации с акцентом на региональные различия и специфику Республики Башкортостан как одного из ключевых центров отрасли. Цель исследования заключается в переходе от описательного анализа объемов производства меда к оценке качественных характеристик развития пчеловодства на основе интеграции производственных, природно-ресурсных и институциональных факторов. Методологическую основу исследования составляют статистический и сравнительный анализ, методы нормирования показателей и экспертной оценки, а также авторский интегральный показатель эффективности пчеловодства региона. Результаты исследования показывают, что региональное лидерство по объему производства меда не тождественно высокой эффективности отрасли. Установлено, что Республика Башкортостан характеризуется высокой устойчивостью ресурсного и институционального контуров при уязвимости производственного и рыночного, что ограничивает реализацию природного потенциала. Полученные выводы обосновывают необходимость трансформации пчеловодства в сторону кооперации, технологизации и развития организованных рынков сбыта как условий повышения долгосрочной устойчивости отрасли.

Ключевые слова: пчеловодство, эффективность, устойчивость, интегральный показатель, региональное развитие, Республика Башкортостан

Для цитирования: Жилина Е. В., Ханова И. М., Мухамедьянова А. Ф. Эффективность и перспективы развития пчеловодства в Республике Башкортостан // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 27–37. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-27-37>.

Research article

EFFICIENCY AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF BEEKEEPING IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Ekaterina V. Zhilina^{1✉}, Ilyuza M. Khanova^{2,3}, Alsu F. Mukhamedyanova⁴

¹Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia

²Moscow Witte University, Moscow, Russia

³Moscow A. S. Griboedov University, Moscow, Russia

⁴Bashkir Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation, Ufa, Russia

¹Ekaterina-zhilina@inbox.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-2626-5854>

^{2,3}Ilyuza7@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8886-1224>

⁴Maf.ruc@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0633-9983>

Abstract. The article is devoted to the analysis of the efficiency and sustainability of beekeeping development in the Russian Federation, with a focus on regional disparities and the specific role of the Republic of Bashkortostan as one of the key centers of the industry. The aim of the study is to move from a descriptive analysis of honey production volumes to an assessment of qualitative characteristics of beekeeping development based on the integration of production, natural-resource, and institutional factors. The methodological framework of the research includes statistical and comparative analysis, indicator normalization and expert assessment methods, as well as an authors integrated indicator of regional beekeeping efficiency. The results demonstrate that regional leadership in honey production volumes does not necessarily correspond to high industry efficiency. It is shown that the Republic of Bashkortostan is characterized by high sustainability of resource and institutional components, while production and market components remain vulnerable, which constrains the realization of natural potential. The findings substantiate the need for transforming beekeeping toward cooperation, technological modernization, and the development of organized market channels as key conditions for enhancing the long-term sustainability of the industry.

Keywords: beekeeping, efficiency, sustainability, integrated indicator, regional development, Republic of Bashkortostan

For citation: Zhilina E. V., Khanova I. M., Mukhamedyanova A. F. Efficiency and prospects for the development of beekeeping in the Republic of Bashkortostan. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'nykh tekhnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):27–37. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-27-37>.

Пчеловодство является одной из наиболее традиционных отраслей аграрного производства и выполняет важные экономические, экологические и социальные функции. В условиях трансформации агропромышленного комплекса и поиска устойчивых моделей развития сельских территорий возрастает значение пчеловодства как источника доходов для сельского населения, фактора диверсификации аграрной экономики и элемента экологически ориентированного землепользования.

Республика Башкортостан исторически занимает особое место в развитии пчеловодства в Российской Федерации. Регион характеризуется благоприятным сочетанием природно-климатических условий, развитой медоносной

базой и сохранением традиционных форм ведения отрасли, включая бортевое пчеловодство. Вместе с тем в последние годы пчеловодство сталкивается с рядом проблем, связанных с климатическими колебаниями, деградацией кормовой базы, низким уровнем кооперации производителей и ограниченным доступом к организованным рынкам сбыта.

Несмотря на значимость отрасли, экономическая оценка эффективности пчеловодства в отечественных исследованиях остается фрагментарной. Большинство работ сосредоточено на технологических и биологических аспектах, тогда как комплексный экономический анализ на региональном уровне представлен недостаточно. Это обуславливает актуальность настоя-

щего исследования и необходимость применения количественных методов анализа, включая панельные и трендовые модели.

Экономические аспекты развития пчеловодства в отечественной научной литературе освещены значительно слабее по сравнению с технологическими и зоотехническими исследованиями. В большинстве публикаций пчеловодство рассматривается либо как вспомогательная отрасль животноводства, либо как элемент традиционного природопользования сельского населения.

В работе А. И. Пияльцева, П. А. Клименко пчеловодство представляет собой уникальный элемент агропромышленного комплекса, который находится на пересечении таких отраслей сельского хозяйства как растениеводство и животноводство с высокой долей значимости в обеспечении продовольственной безопасности [1].

Также подчеркивается вклад пчеловодства в продовольственную безопасность страны, но при этом отмечается, что данная отрасль остается без должного нормативно-правового регулирования, инвестиционной, информационной и государственной поддержки [2].

Р. Я. Зайнуллин в своей работе отмечает, что в результате социально-экономических преобразований произошло значительное сокращение числа специализированных пчеловодческих хозяйств, что привело к переходу от крупного производства к мелким пасакам [3].

О структурных и информационных проблемах, затрудняющих объективную оценку состояния отрасли и прогнозирования ее развития говорится в работе [4].

При этом в последние годы предпринимаются меры по систематизации данных, формированию региональных реестров и совершенствованию организационной структуры производства и сбыта продукции. Пчеловодство рассматривается как значимый элемент агропромышленного комплекса России, способствующий обеспечению продовольственной безопасности, сохранению биоразнообразия и производству экологически чистой продукции.

Таким образом, проведенный анализ научных публикаций показывает, что при признании высокой социально-экономической

и экологической значимости пчеловодства его развитие сопровождается рядом системных ограничений, а вопросы комплексной оценки эффективности остаются недостаточно разработанными. Для Республики Башкортостан, обладающей уникальными природными и историческими предпосылками развития отрасли, особую актуальность приобретает формирование научно обоснованных подходов к экономическому анализу пчеловодства с учетом региональной специфики. Это предполагает совершенствование методических инструментов оценки, расширение информационной базы и разработку практических рекомендаций, направленных на повышение устойчивости и конкурентоспособности отрасли в современных условиях.

Методологической основой исследования послужили методы статистического анализа, сравнительной региональной оценки, экспертной нормировки и факторной интерпретации. В работе предложен авторский интегральный показатель эффективности пчеловодства региона, позволяющий перейти от анализа абсолютных объемов производства к оценке качества и устойчивости развития отрасли. Дополнительно разработана многоконтурная модель устойчивости пчеловодства, рассматривающая согласованность природно-ресурсного, институционального, производственного и рыночного контуров как ключевое условие эффективности.

Основными производителями натурального меда в России являются семейные и частные пчеловодческие хозяйства, отдельные пасеки, а также специализированные крестьянские (фермерские) хозяйства и пчелопасеки многоотраслевых фермерских хозяйств, пасеки пчеловодов-любителей. Большинство этих пасек являются мелкотоварными и не осуществляют предпринимательскую деятельность. Главной целью пчеловодства в них является производство меда и некоторых других продуктов пчеловодства для собственных нужд или реализации мелкими партиями.

Что касается компаний, которые занимаются пчеловодством как основным видом деятельности, то в России можно выделить около 150 относительно крупных производителей меда и других продуктов пчеловодства.

Около 45–50% произведенного меда фермеры продают оптовикам и переработчикам. Остальное предпочитают реализовывать на ярмарках, рынках или через Интернет. К такому формату привыкли и покупатели, которые по-прежнему доверяют нефасованному меду.

Структура производства меда по регионам России представлена на рисунке 1.

Анализ динамики производства меда по федеральным округам демонстрирует, что за последнее время в общей структуре производства существенно снизилась доля Южного федерального округа, а Приволжский федеральный округ занимает все большую долю в производстве. Среди регионов России крупнейшим производителем меда являются республики Башкортостан и Татарстан, которые и обеспечивают лидерство Приволжского федерального округа (таблица 1).

Динамика показателя производства характеризуется нелинейным, циклическим развитием как на общероссийском, так и на региональном уровнях. Несмотря на периоды снижения, в целом по Российской Федерации прослеживается долгосрочная восходящая тенденция, что указывает на восстановительный характер роста и постепенную адаптацию системы к меняющимся социально-экономическим условиям. При этом общероссийская динамика формируется за счет ограниченного круга регионов, тогда как вклад отдельных территорий остается нестабильным, что свиде-

тельствует об асимметрии регионального развития.

После 2010 года для большинства регионов наблюдается смена траектории: либо ускорение роста, либо закрепление показателя на более устойчивом уровне. Это позволяет говорить о структурном переломе, связанном не столько с конъюнктурными факторами, сколько с изменением механизмов развития и распределения ресурсов. Регионы с высокой волатильностью показателя демонстрируют зависимость от внешних или разовых факторов, в то время как территории с относительно низкими значениями отличаются большей стабильностью, что указывает на обратную взаимосвязь между масштабом показателя и устойчивостью его динамики.

В целом выявляется тенденция к частичному сглаживанию межрегиональных различий: регионы с традиционно низкими значениями демонстрируют рост, тогда как лидеры теряют темпы. Однако сохраняющаяся дифференциация подтверждает, что региональные особенности по-прежнему играют определяющую роль, а развитие носит неравномерный и многоскоростной характер.

Потенциальный запас продукции по регионам России существенно отличается друг от друга как по суммарному количеству меда, так и по соотношению вкладов естественных и культурных (сельскохозяйственных) растительных медоносных земель в общие запасы

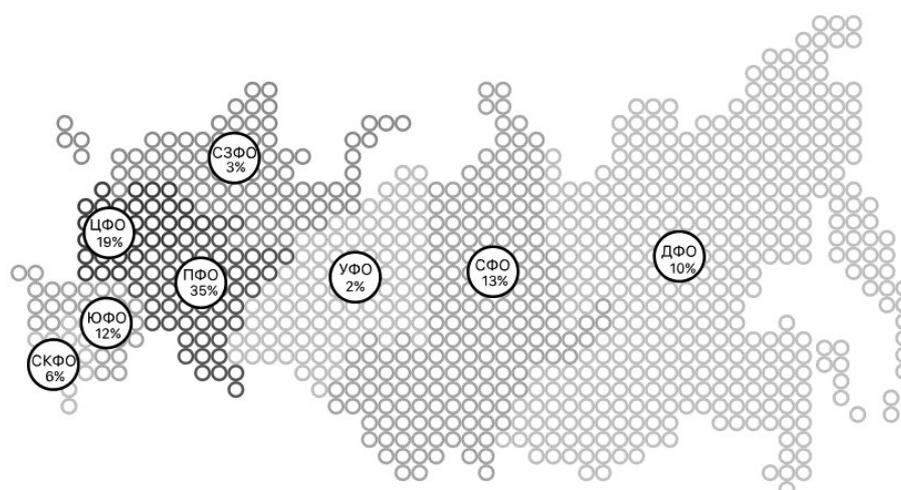


Рисунок 1. Структура производства меда по регионам
Figure 1. Structure of honey production by region

Таблица 1. Производство меда в хозяйствах всех категорий, т [5]

Регион	Годы								
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2023	2024
Российская Федерация	46 091	57 748	54 248	52 469	51 006	67 120	66 368	64 511	63 900
Республика Башкортостан	2645	2007	3594	4555	4864	5943	6076	5900	5850
Алтайский край	1985	1978	1596	2234	2827	4814	4185	4847	4930
Воронежская область	649	416	2380	1938	1988	1304	1755	3975	4320
Республика Татарстан	1427	1043	1424	2051	1899	5589	4197	3673	3520
Краснодарский край	2020	3279	4206	3605	2853	2370	3484	3310	3290
Белгородская область	1517	1289	1494	788	2085	2118	2448	2939	3010
Ростовская область	3965	1999	3365	4548	5272	3880	3437	2861	2700
Приморский край	2225	13 264	2417	1951	2590	4948	6832	2783	2450
Орловская область	666	639	873	573	611	1505	1006	1514	1560
Смоленская область	432	977	699	794	678	672	676	1429	1520

меда в том или ином субъекте Российской Федерации (таблица 2).

Статистические данные показывают, что максимальные потенциальные запасы сосредоточены в Республике Башкортостан — 776 тыс. т, Республике Саха — 539 тыс. т, Красноярском крае — 448 тыс. т, Хабаровском крае — 276 тыс. т, Приморском крае — 261 тыс. т, Республике Татарстан — 196 тыс. т, Пермском крае — 172 тыс. т.

Таблица 2. Регионы-лидеры в России по максимальному потенциальному запасу меда [6]

Регион	Потенциальные запасы меда, тыс. т
Республика Башкортостан	776
Республика Саха (Якутия)	539
Красноярский край	448
Хабаровский край	276
Приморский край	261
Республика Татарстан	196
Пермский край	172

Пчеловодство в Республике Башкортостан представляет собой значимую подсистему аграрного комплекса, обладающую не только экономическим, но и культурно-историческим значением. Исторические археологические находки свидетельствуют о древних традициях сбора меда на территории современной Башкирии, а бренд «Башкирский мед» устойчиво ассоциируется с качеством и уникальными потребительскими свойствами продукции.

Развитие пчеловодства в Республике Башкортостан существенно различается по природно-климатическим зонам, что обусловлено состоянием медоносной базы, климатическими условиями и исторически сложившимися традициями ведения хозяйства. По итогам 2024 года Республика Башкортостан произвела более 5000 т товарного меда, что составляет около 9,3% от общего объема меда в Российской Федерации и приблизительно 29% производства в Приволжском федеральном округе. Общая численность пчеловодов в регионе составляет около 12 тыс. чел., а общее количество пчелосемей — порядка 275 тысяч. Эти показатели обеспечивают зафиксированное

региональное лидерство по продукции на федеральном уровне [7].

Несмотря на высокие результаты, отрасль испытывает влияние внешних факторов. В 2024 году производство меда снизилось примерно на 16,7% по сравнению с предыдущим годом, что связано с неблагоприятными погодными условиями и уменьшением количества пчелосемей примерно на 25 тыс. по сравнению с данными предыдущего года. Тем не менее, Башкортостан сохраняет лидирующие позиции и демонстрирует потенциал для восстановления показателей при благоприятных природно-климатических условиях [8].

Как видно из данных таблицы 3, производство меда в Республике Башкортостан характеризуется выраженной дифференциацией по категориям хозяйств. Основной объем продукции стабильно формируется в хозяйствах населения, на долю которых приходится более 85% общего производства меда во все анализируемые годы. Крестьянские (фермерские) хозяйства занимают второе место по объему производства, в то время как вклад

сельскохозяйственных организаций остается минимальным и не превышает 2–3% от общего объема.

Динамика производства меда носит неравномерный характер: после максимального значения в 2022 году (7011 т) наблюдается последовательное снижение объемов в 2023–2024 гг., что отражается во всех категориях хозяйств. Наиболее заметное абсолютное сокращение зафиксировано в хозяйствах населения, что существенно повлияло на общий результат отрасли [10].

Анализ таблицы 4 позволяет сделать вывод о выраженной территориальной дифференциации эффективности пчеловодства. Наиболее благоприятные условия наблюдаются в лесостепных зонах, где сочетаются развитая медоносная база и умеренные климатические условия.

В зауральской степной и горно-лесной зонах продуктивность заметно ниже, что обусловлено как климатическими ограничениями, так и деградацией кормовой базы. Данные различия необходимо учитывать при разработке

Таблица 3. Производство меда в Республике Башкортостан по категориям хозяйств, т [9]

Категория хозяйств	Годы			
	2021	2022	2023	2024
Хозяйства всех категорий	5850	7011	5900	5048
Сельскохозяйственные организации	73	89	116	114
Хозяйства населения	5069	6173	5184	4417
Крестьянские (фермерские) хозяйства	708	749	600	517

Таблица 4. Расчетное распределение производства меда по природно-климатическим зонам Республики Башкортостан

Зона	Число пчелосемей, тыс.	Производство меда, т	Сбор на 1 семью, кг
Южная лесостепь	82	1720	21,0
Северная лесостепь	96	1980	20,6
Северо-восточная лесостепь	41	850	20,7
Предуральская степь	44	860	19,5
Зауральская степь	27	430	15,9
Горно-лесная зона	15	230	15,3

дифференцированной региональной политики поддержки пчеловодства.

В рамках Международного конгресса пчеловодов «АпиГлобал», проходившего в Уфе с участием представителей более 80 регионов России и 15 зарубежных стран, руководство региона обозначило стратегические ориентиры развития отрасли. В частности, конгресс стал площадкой для обсуждения положения отрасли, обмена опытом и выработки практических решений для расширения производства и повышения качества продукции.

В правовом и институциональном поле Башкортостан реализует комплексную программу поддержки пчеловодства до 2030 года. Одним из ключевых направлений является развитие промышленного и племенного пчеловодства: при текущей структуре, где лишь около 10% объема меда производится специализированными хозяйствами, основной объем продукции получается на множестве небольших пасек. Для повышения эффективности и конкурентоспособности производственной базы предусматривается расширение кооперационных форм хозяйствования, повышение роли профессиональных пчеловодческих хозяйств и укрепление их инфраструктуры.

Государственная поддержка охватывает широкий спектр мер: субсидирование части затрат на закупку оборудования и техники, поддержку проектов сельхозкооперации, гранты в рамках программ «Агро-стартап» и «Агротуризм», а также удвоение ставки субсидий за содержание племенных пчелосемей до 2000 руб. на одну семью. Данная политика направлена на стимулирование перехода от преимущественно любительского уровня производства к более организованным и капиталоемким формам хозяйствования, что является фактором повышения долгосрочной устойчивости отрасли.

Особое внимание уделяется сохранению генетического потенциала местной популяции пчел. Республика располагает крупнейшим в России банком ДНК медоносной пчелы с возможностью его постоянного пополнения и обновления, а также реализует меры по субсидированию затрат на приобретение племенного материала для разведения среднерусской и башкирской пород. Содействие

развитию колодно-бортевого пчеловодства, которое имеет важное этнокультурное значение, также включено в систему мер господдержки, включая компенсацию затрат на технологическое оборудование и лабораторные исследования.

Региональные стратегии развития пчеловодства распространяются и на вопросы продвижения продукции, включающие расширение рынков сбыта и экспортный потенциал. В 2023 году республика поставила на экспорт более 26 т меда, преимущественно в страны Евросоюза и СНГ, при том что продукция региона получает международные сертификаты качества, в том числе «Халяль», что облегчает выход на рынки стран исламского мира.

Подготовка кадров для отрасли реализуется через профильное образование в аграрных вузах и колледжах республики, а также через внедрение профориентации в рамках школьного образования. Эти меры направлены на формирование устойчивой профессиональной среды для развития отрасли в долгосрочной перспективе.

Технологические инновации также рассматриваются как фактор повышения эффективности пчеловодства: так, внедрение цифровых платформ, таких как «Цифровой улей», направлено на мониторинг состояния пчелосемей, оптимизацию производственных процессов и повышение медоносности, что, по оценкам разработчиков, может способствовать увеличению сбора меда и сохранности пчел.

Таким образом, проводимая в Республике Башкортостан политика развития пчеловодства, включающая институциональное, технологическое и кадровое измерения, создает условия для выхода отрасли на новый уровень эффективности, расширения долей на внутреннем и внешнем рынках, а также устойчивого использования природно-аграрного потенциала региона.

В целях проведения оценки эффективности развития отрасли в исследовании предлагается авторский интегральный показатель эффективности пчеловодства региона, позволяющий учитывать не только объем выпуска продукции, но и условия ее формирования.

Эффективность пчеловодства рассматривается как результат взаимодействия производ-

ственного, ресурсного и институционального факторов и выражается следующим образом:

$$E_p = \frac{Q}{N} K_m \cdot K_i,$$

где E_p — интегральный показатель эффективности пчеловодства региона;

Q — фактический объем производства меда, т;

N — численность пчелосемей, тыс.;

K_m — коэффициент медоносной обеспеченности региона, отражающий состояние и структуру природной кормовой базы;

K_i — коэффициент институциональной поддержки, учитывающий уровень государственной поддержки, степень кооперации и организационное развитие отрасли.

Предлагаемый показатель позволяет устранить ключевое ограничение традиционного анализа, при котором регионы сопоставляются исключительно по абсолютным объемам производства меда. Использование удельного выхода продукции на одну пчелосемью в сочетании с корректирующими коэффициентами дает возможность выявить различия в качестве развития отрасли, а не только в ее масштабах.

Коэффициент медоносной обеспеченности (K_m) формируется на основе соотношения потенциальных запасов меда и фактического объема производства и отражает степень использования природно-ресурсного потенциала региона. Значения коэффициента нормируются относительно среднероссийского уровня, что обеспечивает сопоставимость регионов с различными природно-климатическими условиями.

Коэффициент институциональной поддержки (K_i) рассчитывается на основе экспертной оценки с учетом наличия региональных программ поддержки пчеловодства, уровня развития сельскохозяйственной кооперации, доли специализированных хозяйств и внедрения современных технологий. Применение экспертной нормировки обосновано ограниченностью статистических данных и широко используется в исследованиях аграрной экономики и регионального развития.

Полученное значение интегрального показателя эффективности пчеловодства Республики Башкортостан (22,3) свидетельствует о высоком уровне производственной результативности при одновременном наличии значительных нереализованных резервов роста. Несмотря на лидерство региона по объему производства меда, степень использования потенциальной медоносной базы остается низкой, что указывает на преобладание экстенсивной модели развития отрасли.

Таким образом, расчет интегрального показателя подтверждает, что региональное лидерство Республики Башкортостан обусловлено масштабом отрасли и институциональной поддержкой, а не максимальной реализацией природного потенциала (таблица 5). Это обосновывает необходимость дальнейшей трансформации пчеловодства в сторону кооперации, повышения технологичности и развития специализированных хозяйств, что позволит повысить устойчивость отрасли без увеличения нагрузки на природную среду.

Для перехода от анализа абсолютных объемов производства меда к оценке качества и устойчивости развития отрасли в работе использован авторский интегральный показатель эффективности пчеловодства, учитывающий производственную результативность, уровень использования медоносного потенциала и институциональные условия функционирования отрасли. Расчет показателя выполнен для десяти регионов-лидеров по объему производства меда, что позволило выявить структурные различия между масштабом производства и фактической эффективностью пчеловодства.

Результаты расчета показывают, что региональное лидерство по объему производства не тождественно высокой эффективности. Наибольшее значение интегрального показателя зафиксировано в Республике Башкортостан, что обусловлено сочетанием сравнительно высокого среднего сбора меда на одну пчелосемью и развитой институциональной среды, включающей меры государственной поддержки, селекционно-племенную базу и элементы цифровизации отрасли. Тем самым подтверждается, что лидерство региона формируется не только за счет природных ресурсов, но и благодаря организационным и институциональным факторам.

Таблица 5. Расчет интегрального показателя эффективности пчеловодства регионов-лидеров, 2024 г.

Регион	Q , т	N , тыс. пчелосемей	Km	Ki	Ер (интегральный)
Республика Башкортостан	5850	346,5	1,2	1,1	22,3
Алтайский край	4930	240,0	1,1	1,0	22,6
Воронежская область	4320	180,0	0,9	0,9	19,5
Республика Татарстан	3520	340,0	1,1	1,0	11,4
Краснодарский край	3290	250,0	1,0	0,9	11,9
Белгородская область	3010	165,0	0,9	0,9	14,7
Ростовская область	2700	220,0	1,0	0,9	11,0
Приморский край	2450	150,0	0,8	0,8	10,5
Орловская область	1560	120,0	0,9	0,9	10,5
Смоленская область	1520	110,0	0,9	1,0	12,4

Республика Татарстан демонстрирует более высокий уровень эффективности по сравнению с рядом регионов, сопоставимых по объему производства, что указывает на значимую роль институциональной поддержки при умеренных природных ресурсах. В противоположность этому Алтайский и Приморский края, обладая существенным природно-ресурсным потенциалом, характеризуются средними значениями интегрального показателя, что свидетельствует о недостаточной реализации медоносной базы и ограничениях организационного характера.

Южные регионы — Краснодарский край и Ростовская область — при относительно благоприятных природно-климатических условиях демонстрируют более низкие значения эффективности. Это указывает на влияние деградации кормовой базы, высокой зависимости от погодных условий и отсутствия устойчивых кооперационных механизмов, что снижает результативность отрасли даже при значительных масштабах производства.

Регионы Центральной России (Воронежская, Белгородская, Орловская и Смоленская области) формируют группу со средними значениями интегрального показателя. Для них характерно относительно стабильное производство меда при ограниченном институциональном и ресурсном потенциале, что обеспечивает умеренную, но менее устойчивую модель развития пчеловодства.

В целом результаты расчета интегрального показателя подтверждают, что эффективность пчеловодства определяется не абсолютными объемами производства, а сбалансированностью производственной структуры, уровнем использования природного потенциала и качеством институциональной среды. Выявленный разрыв между масштабом производства и эффективностью развития отрасли указывает на ограниченность экстенсивной модели пчеловодства и обосновывает необходимость перехода к более организованным, кооперационным и технологически ориентированным формам хозяйствования, особенно в регионах-лидерах.

В ходе исследования проведена качественная проверка выдвинутых гипотез, что позволило перейти от описательного анализа состояния пчеловодства к выявлению причинно-следственных закономерностей его развития на региональном уровне.

Результаты анализа подтверждают гипотезу, согласно которой высокий потенциальный запас медоносных ресурсов региона не обеспечивает автоматически высокие объемы производства меда. Сопоставление данных о потенциальной медоносной обеспеченности и фактическом выпуске продукции показало, что в ряде регионов с существенным природно-ресурсным потенциалом степень его реализации остается низкой. Это свидетельствует о том, что опреде-

лящую роль в формировании производственных результатов играют институциональные и производственные механизмы, обеспечивающие трансформацию природного потенциала в экономический результат.

Следующая гипотеза также находит подтверждение. Доминирование хозяйств населения в структуре производства меда позволяет поддерживать сравнительно стабильные объемы выпуска в краткосрочном периоде, что особенно характерно для регионов с устойчивыми традициями пчеловодства. Вместе с тем анализ динамики производства в условиях неблагоприятных погодных факторов показывает, что такая структура снижает устойчивость отрасли, повышает ее зависимость от климатической нестабильности и ограничивает возможности адаптации за счет технологических и организационных решений.

Полученные результаты подтверждают третью гипотезу, согласно которой региональное лидерство по объему производства меда не тождественно высокой эффективности пчеловодства. Расчет авторского интегрального по-

казателя эффективности выявил, что региональные лидеры по абсолютным объемам производства нередко характеризуются повышенной волатильностью результатов и несбалансированным развитием ключевых контуров устойчивости. Это указывает на ограниченность использования показателей валового выпуска в качестве критерия эффективности развития отрасли.

В целом проведенное исследование подтверждает, что устойчивое развитие пчеловодства определяется не максимизацией отдельных показателей, а согласованностью природно-ресурсного, институционального, производственного и рыночного контуров. Предложенные авторские инструменты анализа — интегральный показатель эффективности и многоконтурная модель устойчивости — позволяют выявлять структурные диспропорции развития отрасли и могут быть использованы при формировании дифференцированной региональной политики поддержки пчеловодства, ориентированной на повышение его долгосрочной устойчивости и экономической результативности.

Список источников

1. Пияльцев А. И., Клименко П. А. Оценка эффективности и результативности функционирования пчеловодства как подотрасли Российского агропромышленного комплекса // Управленческий учет. 2023. № 12. С. 222–230. DOI: 10.25806/uu122023222-230.
2. Лебедев В. И. Состояние и основные направления стратегии развития пчеловодства в России / В. И. Лебедев, Л. В. Прокофьева, Ю. В. Докукин, Я. Л. Шагун // Вестник Рязанского государственного агро-технического университета. 2018. № 1 (37). С. 42–47.
3. Зайнуллин Р. Я. Современные вызовы и перспективы пчеловодства в Республике Башкортостан: комплексный подход к устойчивому развитию // Вопросы студенческой науки. 2023. № 11 (87). С. 453–460.
4. Никулина О. В., Ледовской М. А. Анализ развития отрасли пчеловодства в России: выявление проблем и поиск резервов для повышения конкурентоспособности на международной арене // Региональная экономика и управление : электронный научный журнал. 2022. № 1(69). Номер статьи: 6911. URL: <https://eee-region.ru/article/6911/> DOI: 10.24412/1999-2645-2022-169-11.
5. Производство меда // MojGorod : сайт. URL: <https://mojgorod.ru/stat/region/tabR5030.html> (дата обращения: 05.02.2026).
6. Рынок меда // PRCS : сайт. URL: <https://prcs.ru/analytics-article/rynok-meda/>. Дата публикации: 10.10.2016.
7. Пчеловоды выходят на новый уровень: медовое превосходство Башкирии // Ермакеевские новости : сайт. URL: <https://erm-news.ru/news/novosti/2025-01-24/pchelovody-vyhodyat-na-novyy-uroven-medovoe-prevoshodstvo-bashkirii-4095025>. Дата публикации: 24.01.2025.
8. Производство товарного меда в Башкирии из-за непогоды сократилось на 17% // РБК : сайт. URL: <https://ufa.rbc.ru/ufo/22/01/2025/6790fa829a79479a2cb53fc7>. Дата публикации: 22.01.2025.
9. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy (дата обращения: 05.02.2026).
10. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <https://O2.rosstat.gov.ru/folder/26015> (дата обращения: 05.02.2026).
11. Пчеловоды выходят на новый уровень: медовое превосходство Башкирии // Башинформ : сайт. URL: <https://www.bashinform.ru/articles/analytics/2025-01-24/pchelovody-vyhodyat-na-novyy-uroven-medovoe-prevoshodstvo-bashkirii-4094934>. Дата публикации: 24.01.2025.

References

1. Piyaltsev A. I., Klimenko P. A. Evaluation of the efficiency and effectiveness of beekeeping as a sub-sector of the Russian agro-industrial complex. *Upravlencheskij uchet = Management accounting*. 2023;(12):222–230. (In Russ.). DOI: 10.25806/uu122023222-230.
2. Lebedev V. I. Status and main directions of beekeeping development strategy in Russia / V. I. Lebedev, L. V. Prokofieva, Yu. V. Dokukin, Ya. L. Shagun. *Vestnik Ryazanskogo gosudarstvennogo agrotexnicheskogo universiteta = Bulletin of the Ryazan State Agrotechnical University*. 2018;(1(37)):42–47. (In Russ.).
3. Zainullin R. Ya. Current challenges and prospects of beekeeping in the Republic of Bashkortostan: an integrated approach to sustainable development. *Voprosy` studencheskoj nauki = Issues of student science*. 2023;(11(87)):453–460. (In Russ.).
4. Nikulina, O. V., Ledovsky, M. A. Analysis of the Development of the Beekeeping Industry in Russia: Identifying Problems and Searching for Reserves to Enhance Competitiveness in the International Arena. *Regional`naya e`konomika i upravlenie : e`lektronny`j nauchny`j zhurnal = Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2022;(1(69)). Article Number: 6911. (In Russ.). Available from: <https://eee-region.ru/article/6911/> DOI: 10.24412/1999-2645-2022-169-11.
5. Honey Production. MojGorod: website. (In Russ.). Available from: <https://mojgorod.ru/stat/region/tabR5030.html> (date of access: February 5, 2026).
6. Honey Market. PRCS: website. (In Russ.). Available from: <https://prcs.ru/analytics-article/rynok-meda/>. Publication date: October 10, 2016.
7. Beekeepers reach a new level: Bashkiria's honey superiority. Ermekeevskie Novosti: website. (In Russ.). Available from: <https://erm-news.ru/news/novosti/2025-01-24/pchelovody-vyhodyat-na-novyy-uroven-medovoe-prevoshodstvo-bashkirii-4095025>. Publication date: January 24, 2025.
8. Commercial honey production in Bashkiria decreased by 17% due to bad weather. RBC: website. (In Russ.). Available from: <https://ufa.rbc.ru/ufa/22/01/2025/6790fa829a79479a2cb53fc7>. Publication date: January 22, 2025.
9. Agriculture, hunting and forestry. Federal State Statistics Service: official website. (In Russ.). Available from: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy (date of access: February 5, 2026).
10. Agriculture, hunting, and forestry. Federal State Statistics Service: official website. (In Russ.). Available from: <https://02.rosstat.gov.ru/folder/26015> (date of access: February 5, 2026).
11. Beekeepers reach a new level: Bashkiria's honey superiority // Bashinform: website. (In Russ.). Available from: <https://www.bashinform.ru/articles/analytics/2025-01-24/pchelovody-vyhodyat-na-novyy-uroven-medovoe-prevoshodstvo-bashkirii-4094934>. Publication date: January 24, 2025.

Информация об авторах

Е. В. Жилина — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления;

И. М. Ханова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания; доцент кафедры аудита, финансов и кредита;

А. Ф. Мухамедьянова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и предпринимательства.

Information about the authors

E. V. Zhilina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Management;

I. M. Khanova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Urban Economy and Services; Associate Professor of the Department of Auditing, Finance and Credit;

A. F. Mukhamedyanova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship.

Статья поступила в редакцию 12.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 12.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 38–42
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):38–42

СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ

Научная статья

УДК 65(470)

doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-38-42

ТЕНДЕНЦИИ И ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПРИМЕНЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Марина Борисовна Жернакова

Государственный университет управления, Москва, Россия, mzhernakova@yandex.ru,

<https://orcid.org/0000-0003-1738-3776>

Аннотация. В статье раскрывается проблема разнонаправленности тенденций в применении социальных технологий в управлении организациями. Рассматриваются объективные и субъективные факторы гуманизации и технологизации управления. Автор приходит к выводу, что активность использования социальных технологий определяется видением высшего руководства каждой из организаций, масштабом и содержанием их деятельности, специфическими условиями среды. Предлагаются критерии выбора стратегии поведения организации в области использования социальных технологий.

Ключевые слова: социальные технологии в управлении, гуманизация управления, технологизация управления, разнонаправленные тенденции в применении социальных технологий

Для цитирования: Жернакова М. Б. Тенденции и оценка потребности в применении социальных технологий в практике управления современными организациями // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 38–42. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-38-42>.

SOCIAL ASPECTS OF ECONOMY

Research article

TRENDS AND ASSESSMENT OF THE NEED FOR THE APPLICATION OF SOCIAL TECHNOLOGIES IN THE PRACTICE OF MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Marina B. Zhernakova

State University of Management, Moscow, Russia, mzhernakova@yandex.ru,

<https://orcid.org/0000-0003-1738-3776>

Abstract. The article reveals the problem of the multidirectional trends in the application of social technologies in the management of organizations. The objective and subjective factors of the humanization and technologization of management are considered. The author comes to the conclusion, that the activity of using social technologies is determined by the vision of the top management of each organization, the scale and content of their activities, and the specific conditions of the environment. Criteria for choosing an organization's strategy for using social technologies are proposed.

Keywords: Social technologies in management, humanization of management, technologization of management, and diverse trends in the application of social technologies

For citation: Zhernakova M. B. Trends and assessment of the need for the application of social technologies in the practice of management of modern organizations. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):38–42. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-38-42>.

Нестабильность внешней среды, в которой работают современные организации, обуславливает не только потребность в их адаптации к изменениям в социально-экономической, политической, технологической, информационной сфере, но и усложнение социального взаимодействия между участниками управленческих процессов. Разрушение старых связей, требующих поиска новых возможностей, установления контактов с новыми партнерами, поддержание стабильности во внутренней социальной среде, недопущение текучести кадров, конфликтов, снижения мотивации работников — все это задачи, решаемые с помощью определенных методов и приемов, представляющих в целом социальные технологии управления. В то же время получает дальнейшее развитие возникшая в конце XX в. концепция гуманизации управления. При этом основными направлениями гуманизации управленческой деятельности в организациях является возможность обеспечения конструктивного диалога в системе «руководство — подчинение», базирующееся на учете многогранной природы человека, социальной ответственности субъекта и объекта управления. Гуманизация управления увеличивает значение социальных технологий для управления организациями [1–2].

Социальные технологии — понятие, которое сегодня распространилось на различные сферы деятельности человека, но до сих пор существуют его разные трактовки и интерпретации. Для сферы управления в контексте данной статьи мы будем понимать социальные технологии как набор стандартизированных и алгоритмизированных процедур, которые при решении типовых задач гарантируют достижение заданного результата, как и любая технология задает порядок и содержание операций [3, с. 57]. К социальным технологиям в сфере управления относятся, например, профессиональный отбор работников, планирование обучения, управление карьерой, профессиональная и социальная адаптация, мотивирование, стимулирование, формирование и стабилизация деловой культуры, разрешение конфликтов и т.д. То есть сфера применения социальных технологий в управлении организациями достаточно широка. По сути, они являются «ин-

струментами моделирования качественных характеристик социальной системы» [4, с. 68].

В настоящее время наблюдаются две разнонаправленные тенденции в использовании социальных технологий в управлении организациями. В основе одной из тенденций лежит гуманизация управления, которая провозглашает и, по возможности, внедряет в практику жизнедеятельности организации сотрудничество персонала, демократизацию управления, продвигает командную и групповую работу вместо индивидуальной, объявляет развитие личности работника и повышение его потенциала как приоритет в управлении персоналом. Следствием подобной человекоориентированности в управлении организациями является увеличение роли социальных технологий, которые, в данном случае, становятся основным инструментом достижения поставленных целей [5, с. 174].

В основе другой, противоположно направленной тенденции, лежит процесс технологизации, который значительно ускорился вследствие возможности цифровизации управленческих процессов. Более того, процесс цифровизации однозначно требует разработки и внедрения определенного порядка выполнения управленческих работ даже там, где деятельность раньше не была формализована, регламентирована и доведена до уровня технологии. Это обязательное условие, позволяющее реализовать цифровизацию управления. В то же время одним из следствий технологизации управления является снижение значимости применения социальных технологий, так как формализованная, четко описанная и распределенная между персоналом работа уже не требует активной взаимопомощи исполнителей, их групповой работы, совместного поиска решения поставленной задачи, так как алгоритмы решения задач определены и установлены. От работников требуется только их реализация. Сразу оговоримся, что в данном случае речь идет об исполнителях разного рода управленческой работы и руководителей первичного и среднего уровня управления. Руководителей высшего уровня технологизация касается в гораздо меньшей степени, и тенденция снижения значимости социальных технологий здесь выражена не ярко.

Таким образом, современные организации работают в условиях наличия в их организационной среде двух названных разнонаправленных тенденций в применении социальных технологий, которые нельзя не учитывать и нужно находить между ними баланс, который для каждой организации оценивается и достигается, исходя из своих специфических условий. Игнорировать эту ситуацию невозможно, так как в управлении современными организациями действует целый ряд факторов, обуславливающих наличие практически во всех организациях и той, и другой тенденции. Причем факторы могут быть как объективными, так и субъективными.

Например, объективными факторами, требующими гуманизации управления, то есть, возрастания степени его человекоориентированности, являются: увеличение подвижности и неопределенности внешней среды организаций, ускорение всех процессов, протекающих как во внешней, так и во внутренней среде, потребность постоянных инноваций. Все это ведет к повышению неопределенности, усложнению управления, потребности в быстром принятии неоднозначных по своим последствиям решений и, как следствие, увеличивается потребность в командной работе, коллективном принятии решений, сотрудничестве и взаимной поддержке работников.

К субъективным факторам увеличения человекоориентированности управления в организациях можно отнести, например, декларируемое развитие личности работника, повышение его потенциала как профессионала. Субъективным фактором, по нашему мнению, это является потому, что это представление конкретной организации, а еще точнее — представление руководства организации — о том, что развитие личности приведет к повышению эффективности и результативности работы сотрудника, что на практике во многих случаях не оправдывается. Тем не менее фактор «развитие личности работника» приводит к увеличению внимания организации к применению определенных социальных технологий управления.

К объективным факторам технологизации управления можно отнести: усиление конкурентной борьбы, которая требует увеличения

скорости принятия решений; необходимость повышения эффективности работы и получения стабильных по качеству результатов. Это во многих случаях может обеспечить цифровизация управления. К субъективным факторам, способствующим существованию и усилению второй рассматриваемой тенденции является вера руководителей в то, что внедрение различных IT-систем и моделей решит проблемы качества работы, позволит избежать многих ошибок и, в конце концов, облегчит управление организацией, что, как известно, происходит не всегда. По крайней мере, на первом этапе внедрения информационных технологий ситуация становится еще более сложной.

Таким образом, современные организации имеют дело с разнонаправленными тенденциями в применении социальных технологий, которые обусловлены объективно существующими причинами и субъективными представлениями руководителей организаций.

Если оценивать степень превалирования той или иной тенденции в конкретных организациях, то, прежде всего, следует принять во внимание:

- представления высшего руководства каждой из организаций и их видение будущего;
- тип, масштаб и содержание деятельности организации, степень технологической сложности ее основных процессов, количество выпускаемых продуктов или услуг, разнообразие технологических и управленческих процессов;
- специфические условия среды, в которой работает организация.

Отказаться от использования социальных технологий в управлении современной организацией невозможно и не нужно, но стоит рассмотреть целесообразность активного применения каждой из них.

Поскольку условия работы, содержание и специфика организаций различаются чрезвычайно сильно, невозможно рекомендовать единый способ оценки и выбора приоритетной стратегии поведения, хотя это было бы желательным, поскольку использование социальных технологий всегда связано с денежными затратами, которые организации желательнее оптимизировать, а не расходовать деньги там, где это теоретически правильно, но практически не приносит желаемого результата.

Система критериев для оценки и выбора той или иной стратегии поведения в области использования социальных технологий и степень активности их применения может включать, например, следующие показатели:

- доля формализованных и регламентированных работ в общем числе управленческих работ в организации. При этом оценку можно производить по количеству занятых на тех или иных работах сотрудников, по количеству специальных функций управления или по рабочему времени;

- доля работ, осуществляемых с помощью специализированных компьютерных программ;

- количество задач поискового типа, не имеющих разработанного алгоритма решения;

- уровень текучести кадров и преимущественные причины увольнения;

- степень удовлетворенности и неудовлетворенности работников работой в организации.

Это, безусловно, неполный список возможных критериев оценки. Список можно расширить и дополнить и другими количественными и качественными показателями. Тем не менее

полученные по указанным показателям данные уже позволят сделать вывод о степени технологизации управления и принять ее во внимание при организации управленческой деятельности, а также по ним можно судить о реальной потребности в социальной работе в коллективе.

Таким образом, прежде всего необходимо оценить ситуацию «как есть», сложившуюся в конкретной организации. Полученные результаты оценки позволят внести целенаправленные изменения в набор социальных технологий, реализуемых организацией. Например, увеличить внимание к отбору работников, изменить критерии этого отбора, определиться с потребностью и направлениями обучения и повышения квалификации работников, или, напротив, отказаться от этого направления в работе с персоналом. Также изменения могут быть проведены в сфере развития работников, планирования карьеры, методах мотивации и др. В целом, внимание к тем или иным социальным технологиям должно быть осознанным и адекватным сложившейся в организации ситуации, что позволит снизить расходы и повысить эффективность ее деятельности.

Список источников

1. Мурашов С. Б. Социальные технологии как средство модернизации системы управления // Теория и практика общественного развития. 2019. № 2(132). С. 17–21.
2. Гаранина О. Д., Федяшев А. А. Гуманизация управленческой деятельности // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2014. № 203. С. 128–132.
3. Нечаева Е. О. Социальные технологии: история становления и версии понимания // Вестник РГГУ. 2014. № 4(126). С. 55–64.
4. Черных А. Б., Елисеев С. В. Социальные технологии как инструмент управления // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). 2015. № 4 (13). С. 68–70.
5. Потемкин В. К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями // Экономика и управление. 2020. Т. 26, № 2. С. 165–176. DOI: 10/35854/1998-1627-2020-2-165-176.

References

1. Murashov S. B. Social technologies as a means of modernizing the management system. *Teoriya i praktika obshhestvennogo razvitiya = Theory and practice of social development*. 2019;(2(132)):17–21. (In Russ.).
2. Garanina O. D., Fedyashev A. A. Humanization of management activity. *Nauchny`j vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta grazhdanskoj aviacii = Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation*. 2014;(203):128–132. (In Russ.).
3. Nechaeva E. O. Social technologies: history of formation and versions of understanding. *Vestnik RGGU = Bulletin of the Russian State University for the Humanities*. 2014;(4(126)):55–64. (In Russ.).
4. Chernykh A. B., Eliseev S. V. Social technologies as a management tool. *Evrazijskij Soyuz Ucheny`x (ESU) = Eurasian Union of Scientists (ESU)*. 2015;(4(13)):68–70. (In Russ.).
5. Potemkin V. K. Human-Oriented Management of Enterprises and Organizations. *E`konomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(2):165–176. (In Russ.). DOI: 10/35854/1998-1627-2020-2-165-176.

Информация об авторе

М. Б. Жернакова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории и организации управления.

Information about author

M. B. Zhernakova — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory and Organization of Management.

Статья поступила в редакцию 12.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 12.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 43–50
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):43–50

Научная статья
УДК 331.105.6(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-43-50

К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Георгий Борисович Орланов¹, Павел Яковлевич Фельдман²✉

^{1,2}Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

¹orlanovgb@yandex.ru

²pavelfeld@mail.ru✉

Аннотация. Статья посвящена выработке оптимального метода для оценки эффективности функционирования региональных институтов социального партнерства. Авторы предлагают комбинированный подход, сочетающий в себе мониторинг числовых показателей работы трехсторонних комиссий; традиционный анализ документов (протоколов заседаний); заслушивание на площадке РТК докладов об уровне развития институтов трипартизма в конкретных субъектах Российской Федерации; анкетирование представителей региональных профсоюзных объединений и ассоциаций работодателей. Данный метод позволяет максимально результативно использовать инструменты количественных и качественных исследований для формулирования обобщающих выводов о текущем положении дел на региональном уровне российской системы социального партнерства. Выявленные проблемы необходимо глубоко осмыслить и типологизировать, а затем попытаться решить их совместными усилиями представителей власти, профессиональных союзов и объединений работодателей. Особое внимание предлагается уделить тому, насколько трехсторонние комиссии субъектов Российской Федерации погружены в работу по оказанию поддержки участникам специальной военной операции и членам их семей. По мнению авторов, на современном этапе назрела необходимость внедрения единых региональных стандартов социального партнерства, для чего требуются волевые усилия со стороны федерального центра.

Ключевые слова: регулирование социально-трудовых отношений, социальное партнерство, трипартизм, профсоюзы, трехсторонние комиссии

Для цитирования: Орланов Г. Б., Фельдман П. Я. К вопросу об оценке эффективности функционирования региональных институтов социального партнерства // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 43–50. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-43-50>.

Research article

ON THE ISSUE OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL SOCIAL PARTNERSHIP INSTITUTIONS

Georgi B. Orlanov¹, Pavel Ya. Feldman²✉

^{1,2}Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

¹orlanovgb@yandex.ru

²pavelfeld@mail.ru✉

Abstract. The article is devoted to the development of an optimal method for assessing the effectiveness of the functioning of regional institutions of social partnership. The authors propose a combined approach that combines numerical indicators of the work of the tripartite commissions; traditional analysis of documents (minutes of meetings); hearing reports at meetings of the Russian Tripartite Commission on the level of development of institutions of tripartism in specific regions of the Russian Federation; questioning

representatives of regional trade unions and employers' associations. This method makes it possible to use quantitative and qualitative research tools as effectively as possible to formulate generalizing conclusions about the current state of affairs at the regional level of the Russian social partnership system. The identified problems need to be deeply understood and typologized, and then try to solve them through the joint efforts of government representatives, trade unions and employers' associations. It is proposed to pay special attention to the extent to which the trilateral commissions of the subjects of the Russian Federation are immersed in the work of providing comprehensive support to participants in a Special Military Operation and their family members. According to the authors, at the present stage there is a need to introduce unified regional standards of social partnership, which requires strong-willed efforts on the part of the federal center.

Keywords: regulation of social and labor relations, social partnership, tripartism, trade unions, tripartite commissions

For citation: Orlanov G. B., Feldman P. Ya. On the issue of assessing the effectiveness of regional institutions of social partnership. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):43–50. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-43-50>.

Существующая в современной России система социального партнерства характеризуется многоуровневостью и высокой степенью институционализации. Трехсторонний диалог между представителями наемных работников, работодателей и органов исполнительной власти способствует принятию взаимосогласованных решений, направленных на регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений. Отечественная модель трипартизма, сложившаяся в постсоветский период, прошла значительный путь развития, доказав свою высокую эффективность и способность оперативно отвечать на экономические вызовы времени. Ее стабилизирующий потенциал особенно ярко раскрывается в кризисные периоды, когда актуализируется потребность в поддержании межклассового мира и гармонии в отношениях между государством и гражданским обществом. Сохранение социально-политической стабильности в условиях жесткой конфронтации между Россией и Западом в значительной мере обусловлено тем, что профессиональные союзы, объединения работодателей и органы государственной власти осознают необходимость взаимного учета интересов. От эффективности их взаимодействия на сегодняшний день зависит не только благополучие миллионов людей труда, но и обороноспособность страны. Абсолютно прав российский ученый Е. М. Осипов, утверждающий, что «социальное партнерство начинает функционировать не только в трудовой сфере, но и в других сферах общественной

жизни, выстраивая отношения самых разных социальных субъектов, групп, общностей» [1, с. 179].

Институциональная подсистема отечественного трипартизма представлена трехсторонними комиссиями по регулированию социально-трудовых отношений, которые осуществляют свою деятельность на локальном, территориальном, региональном, межрегиональном, федеральном и отраслевом уровнях. Главным ее элементом выступает Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений (РТК), чей функционал не исчерпывается заключением Генерального соглашения между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации. РТК положительно зарекомендовала себя в качестве дискуссионной площадки для обсуждения проектов нормативных правовых актов, прямо или опосредованно касающихся регулирования социально-трудовой сферы. На уровне ее рабочих групп ведется масштабная экспертно-аналитическая работа, результаты которой находят отражение в законах, постановлениях Правительства, приказах министерств и федеральных агентств. Как справедливо утверждает В. А. Михеев, РТК «закрепляет присутствие бизнеса и профсоюзов в системе органов государственного управления, создает правовую систему делегирования их интересов во власть» [2, с. 47]. Логично предположить, что региональные и территориальные институты

социального партнерства должны ориентироваться на позитивный опыт, имеющийся на федеральном уровне. Однако реальное положение дел на местах несколько отличается от желаемого.

В субъектах Российской Федерации имеется свой уникальный опыт трипартизма. Отечественная модель социального партнерства не предполагает наличия жесткой вертикали власти. С формальной точки зрения, трехсторонние комиссии представляют собой постоянно действующие координационные органы. Они не являются институтами публичной власти, и между ними нет отношений господства-подчинения. Даже РТК не может в директивном порядке руководить деятельностью региональных комиссий по регулированию социально-трудовых отношений. Однако на федеральном уровне социального партнерства есть четкое понимание того, что трехсторонний диалог в субъектах Российской Федерации должен быть эффективным и плодотворным. Стороны, заключившие Генеральное соглашение на 2024–2026 гг., обязались всячески способствовать повышению результативности функционирования отечественных институтов трипартизма. В частности, общероссийские объединения профсоюзов, общероссийские объединения работодателей и Правительство Российской Федерации договорились оказывать содействие формированию постоянно действующих комиссий по регулированию социально-трудовых отношений на всех уровнях социального партнерства, а также осуществлять непрерывный мониторинг их работы. При этом особенно пристальное внимание решено было уделить региональным органам трипартизма. В целях совершенствования их деятельности весной 2024 г. РТК были разработаны и направлены в субъекты Российской Федерации практические рекомендации. Соответствующий документ формирует исчерпывающее представление о том, как должно выглядеть социальное партнерство на региональном и локальном уровнях.

Разработанные РТК рекомендации адресованы органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, профсоюзам и объединениям работодателей, а также самим региональным комиссиям. Их смысл

в наиболее общем виде сводится к тому, чтобы региональные органы социального партнерства взяли на вооружение лучшие практики, имеющиеся на федеральном уровне. Для оценки эффективности функционирования трехсторонних комиссий субъектов Российской Федерации достаточно установить, в какой мере их деятельность соответствует вышеуказанным рекомендациям. В масштабах страны для решения этой задачи применяется так называемая «регистрационная» модель коммуникации, описанная нидерландскими исследователями Д. Бордвиком и Б. ван Каамом [3]. Федеральный центр посылает периферийным источникам запросы о состоянии дел на местах, а те направляют ему в ответ информацию, которая затем аккумулируется и обрабатывается специалистами. Однако подобный тип коммуникации имеет ряд существенных изъянов. Во-первых, центру бывает сложно агрегировать и оперативно проанализировать большие объемы данных. Во-вторых, периферийные источники зачастую демонстрируют низкий уровень заинтересованности в информационном обмене, а порой и вовсе игнорируют поступающие сверху запросы. В-третьих, возникает риск получения недостоверных или неполных сведений, на основании которых центр впоследствии может сделать ошибочные выводы.

С практической точки зрения, сбор данных о работе региональных трехсторонних комиссий представляет собой типичную бюрократическую процедуру. Экспертами РТК готовится перечень вопросов для координаторов региональных трехсторонних комиссий. Усилиями Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации эти вопросы доводятся до адресатов. Полученные с мест ответы аккумулируются на уровне профильного федерального министерства. После статистической обработки данная информация представляется в виде сводного отчета на заседании РТК. Отчет содержит в себе сухие сведения о периодичности и количестве заседаний региональных органов трипартизма. В нем также приводится перечень вопросов, подлежавших обсуждению в рамках трехстороннего диалога на уровне субъектов Российской Федерации. При этом Минтруд позиционирует себя исключительно как агрегатор и систематизатор статистических данных. Пред-

полагается, что оценкой эффективности работы региональных комиссий в масштабах страны должна заниматься непосредственно РТК. На этом этапе возникают почти непреодолимые затруднения, обусловленные ограниченностью эвристического потенциала количественного метода, применяемого для мониторинга деятельности региональных органов социального партнерства.

Приведем пример, который наглядно проиллюстрирует описанную нами проблему. В 2024 году Трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений г. Санкт-Петербурга провела 42 заседания. По этому показателю она является абсолютным лидером в масштабах страны. Аналогичный орган, действующий в Архангельской области, собирался 24 раза. В десятку лидеров по числу проведенных заседаний входят также Краснодарский край (13), Тульская область (13), Челябинская область (12), Липецкая область (11), Республика Хакасия (11), Новгородская область (10), Белгородская область (10) и Республика Карелия (9). В остальных субъектах Российской Федерации трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений провели менее 9 заседаний за год либо вовсе не предоставили Минтруду сведений о своей работе. Свидетельствует ли большое количество заседаний о высокой эффективности трипартизма? На этот вопрос нет однозначного ответа. Внушительные количественные показатели могут объясняться как глубокой вовлеченностью социальных партнеров в процесс управления регионом, так и их неспособностью умело распоряжаться временем, отведенным на оперативное решение насущных задач. Нелегко подтвердить и сам факт проведения заседания комиссии (формального наличия протокола для этого, в силу понятных причин, недостаточно). Гипотетически, региональные органы социального партнерства в норме должны собираться около 12 раз в год. Иногда возникает потребность в проведении срочных или внеочередных заседаний (например, когда необходимо обсудить проект бюджета субъекта Российской Федерации). Однако радикальное отклонение от приведенного выше среднего показателя в большую или меньшую сторону неизбежно порождает скеп-

сис в отношении достоверности собранных центром сведений либо свидетельствует о несовершенстве региональных механизмов социального партнерства.

Согласно действующему Регламенту работы нижней палаты Федерального собрания Российской Федерации, Совет Государственной Думы принимает решения о направлении законопроектов, касающихся сферы труда, в РТК по регулированию социально-трудовых отношений [4]. Решения данной комиссии аккумулируются профильным комитетом и выносятся на рассмотрение депутатами в качестве дополнительных материалов к соответствующему проекту федерального закона. Аналогичным образом действуют органы исполнительной власти. Правительство Российской Федерации, министерства и ведомства направляют на обсуждение в РТК проекты нормативных правовых актов, нуждающихся в согласовании с профсоюзами и общероссийскими объединениями работодателей. Социальные партнеры активно дискутируют, вырабатывают экспертные рекомендации, выступают с альтернативными предложениями, тем самым оказывая непосредственное влияние на процесс принятия политико-управленческих решений органами власти. В данном случае имеет место не имитация диалога власти с гражданским обществом, а подлинное согласование интересов сторон. Выступая с докладом на XXII съезде Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР), В. В. Путин высоко оценил работу РТК и отметил, что на ее площадке «порой проходят весьма напряженные споры и острые дискуссии». По мнению Президента Российской Федерации, «именно принципиальность сторон, открытость их позиций, понимание, что за каждым действием стоят интересы страны и миллионов наших граждан, является гарантией того, что решения принимаются взвешенно» [5].

Правительственная сторона РТК объективно заинтересована в получении обратной связи от профессиональных союзов и объединений работодателей, поскольку от них поступают рациональные предложения по совершенствованию проектов постановлений и приказов. Иными словами, федеральным органам исполнительной власти требуется не молча-

ливое одобрение их инициатив, а полноценное экспертно-аналитическое сопровождение нормотворческой деятельности. В данном контексте функционирование органов трипартизма может рассматриваться в качестве важного подспорья для Правительства Российской Федерации, его профильных министерств и ведомств. РТК рекомендует региональным властям максимально использовать экспертный потенциал социальных партнеров для решения аналогичных задач на уровне субъектов Российской Федерации. Необходимо выносить на обсуждение с профсоюзами и объединениями работодателей проекты нормативных правовых актов в сфере социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений, как это делается на федеральном уровне уже много лет.

Существует типовый перечень вопросов, которые рекомендуется рассматривать на заседаниях региональных трехсторонних комиссий, в числе которых: вопрос о выполнении поручений В. В. Путина в части достижения целевых показателей по оплате труда бюджетников; вопрос о проекте регионального бюджета на очередной год и плановый период; вопрос об установлении размера минимальной заработной платы на уровне региона; вопрос об установлении допустимой доли иностранной рабочей силы по конкретным видам экономической деятельности в отдельно взятых субъектах Российской Федерации; вопрос о мерах, направленных на предотвращение и/или сокращение задолженности по зарплате и т. д. [6] Фактически речь идет о том, чтобы наделить региональные трехсторонние комиссии статусом полноправных участников процесса регулирования социально-трудовых и связанных с ними экономических отношений в субъектах Российской Федерации. На первый взгляд, для этого имеются все необходимые предпосылки. Президент России неизменно подчеркивает высокую значимость социального партнерства. В 2020 году данное понятие было закреплено в Конституции Российской Федерации [7]. Представители профсоюзов обладают не только большим желанием, но и необходимым экспертным потенциалом для участия в работе органов трипартизма всех уровней. Тем не менее, вплоть до настоящего момента

региональное измерение российской системы социального партнерства остается его «ахиллесовой пятой». Данная проблема обусловлена рядом объективных и субъективных причин. Попытаемся их установить.

Если бы выполнение рекомендаций РТК по регулированию социально-трудовых отношений всецело зависело от воли профессиональных союзов, то, вероятно, они бы уже были реализованы на практике. Сеть отраслевых и региональных объединений наемных работников охватывает всю страну. Представители всех без исключения профсоюзов заинтересованы в наращивании лоббистских возможностей. Они стремятся максимизировать свое влияние на региональный политический процесс. Разумеется, в отдельно взятых субъектах Российской Федерации встречаются профсоюзные деятели, демонстрирующие низкий уровень вовлеченности в работу органов социального партнерства. ФНПР прикладывает массу усилий, чтобы повысить кадровый потенциал своих членских организаций, но у нее в руках нет инструментов силового принуждения региональных профлидеров к эффективному и качественному исполнению обязанностей. А вот у правительственной стороны РТК имеются все необходимые политико-правовые возможности для того, чтобы спустить по вертикали власти четкие директивы о необходимости налаживания работы трипартистских механизмов в субъектах Российской Федерации. Согласно российской Конституции, органы исполнительной власти должны обеспечивать развитие социального партнерства и оказывать поддержку всем его сторонам. Осенью 2025 г. профсоюзы предложили закрепить эту обязанность бюрократии в положениях, регламентирующих деятельность всех без исключения федеральных министерств. Необходимость реализации данной инициативы напрямую проистекает из поправок к Основному закону страны от 2020 года.

Политико-правовые реалии современной России таковы, что региональные органы исполнительной власти в своей практической деятельности ориентируются преимущественно на директивы главы субъекта Российской Федерации. Если первое лицо региона осознает потребность в эффективном функционировании органов социального партнерства, то

соответствующая деятельность осуществляется на системной основе. Отсутствие этого понимания неизбежно порождает проблемы, решение которых требует от федерального центра комплексного подхода. На наш взгляд, только внутривластный блок Администрации Президента Российской Федерации способен указать главам субъектов Российской Федерации на необходимость повышения эффективности работы региональных трехсторонних комиссий. Необходимо более широкое освещение проблематики регулирования социально-трудовых отношений в рамках реализации федеральных образовательных проектов «Школа губернаторов», «Время героев», «Школа мэров» и т. д. Уровень развития региональных институтов трипартизма целесообразно сделать одним из показателей КРП для высших должностных лиц субъектов Российской Федерации. Требуется внедрить «золотой стандарт социального партнерства» на территории всей страны. Опыт работы РТК в данном случае можно принять за эталон. Однако подобная постановка вопроса не отменяет потребности в выработке адекватных методов оценки эффективности работы региональных трехсторонних комиссий.

Как уже отмечалось ранее, грубый количественный подход плохо применим для решения сложных аналитических задач. Он позволяет отследить динамику некоторых показателей, но не раскрывает глубинные причины имеющихся проблем. Качественная оценка работы региональных органов трипартизма, с нашей точки зрения, должна базироваться на сочетании традиционного анализа документов с социологическими методами исследований. Зачастую экспертам РТК достаточно ознакомиться с протоколами заседаний региональных трехсторонних комиссий, чтобы получить исчерпывающее представление об эффективности их работы. Например, специалисты в области социального партнерства могут счесть подозрительной ситуацию, при которой любые инициативы представителей власти неизменно встречают молчаливое и единодушное одобрение сторон. Напротив, вполне естественно, когда по настоянию профсоюзов или работодателей отдельные проекты нормативных правовых актов возвращаются

на доработку с конкретными рекомендациями и замечаниями (разумеется, при наличии достаточных оснований для этого). Признаком живой и насыщенной работы может считаться занесение в протоколы региональных трехсторонних комиссий особых мнений их членов, выразивших принципиальное несогласие с принимаемыми решениями. Традиционный анализ документов сопряжен с рядом организационных сложностей. Специалистам РТК чисто физически будет трудно собрать и обработать гигантский массив документов, продуцируемых органами трипартизма субъектов Российской Федерации. Во-первых, представляется необходимым создать единую цифровую базу, куда бы оперативно загружались протоколы заседаний региональных трехсторонних комиссий. Во-вторых, рекомендуется сформировать при РТК специальную рабочую группу, которая бы предметно занималась исследованием соответствующих материалов. К этой работе могли бы подключиться заинтересованные представители научно-академического сообщества.

Положительно зарекомендовала себя практика заслушивания на заседаниях РТК выступлений координаторов трехсторонних комиссий субъектов Российской Федерации. Как правило, эти функции выполняют вице-губернаторы, зампреды региональных правительств либо главы профильных министерств. На основании их выступлений можно делать достоверные выводы о степени погруженности указанных должностных лиц в проблематику социального партнерства. При обсуждении вопросов, связанных с оценкой эффективности функционирования органов трипартизма, необходимо не только заслушивать выступления представителей власти, но и в обязательном порядке предоставлять слово координаторам двух других сторон социального партнерства. В частности, руководители региональных объединений профсоюзов прекрасно осведомлены о специфике деятельности трехсторонних комиссий в своих субъектах Российской Федерации. Они могут исчерпывающим образом охарактеризовать реальное положение дел на местах. Впрочем, представители наемных работников зачастую предпочитают «не выносить сор из избы» на федеральный уровень и всячески избега-

ют публичной критики в адрес региональных властей, даже если те никак не содействуют развитию системы социального партнерства. Кроме того, чисто технически, за один календарный год в РТК невозможно заслушать выступления спикеров от всех 89 субъектов Российской Федерации. Следовательно, нужно брать на вооружение социологические методы исследований.

Представляется необходимым разработать универсальную оценочную систему, позволяющую измерять уровень удовлетворенности социальных партнеров работой региональных трехсторонних комиссий. Для этого мы предлагаем направить в регионы анкеты со следующими вопросами для представителей профсоюзной стороны:

– Удовлетворены ли вы регулярностью проведения заседаний региональной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений? (оцените по десятибалльной шкале от 0 до 10).

– Достаточно ли часто проводятся заседания региональной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений? (оцените по десятибалльной шкале от 0 до 10).

– Предоставляется ли Вам возможность отстаивать позицию работников в рамках заседаний региональной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений? (варианты ответа: да / нет / частично).

– В какой степени правительственная сторона региональной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений прислушивается к Вашему мнению? (оцените по десятибалльной шкале от 0 до 10).

– Как Вы оцениваете уровень влияния региональной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений на процесс принятия решений органами власти Вашего субъекта РФ (оцените по десятибалльной шкале от 0 до 10).

– Как часто на заседаниях региональной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений обсуждаются вопросы, связанные с оказанием поддержки участникам специальной военной операции и членам их семей? (варианты ответа: часто / регулярно / редко / никогда).

– По Вашему субъективному мнению, в какой степени выполняются рекомендации РТК по повышению эффективности работы региональных трехсторонних комиссий в Вашем субъекте Российской Федерации (варианты ответа: не выполняются совсем / выполняются частично / в основном выполняются / выполняются в полном объеме).

– Что бы Вам хотелось улучшить в работе своей региональной трехсторонней комиссии? (открытый вопрос).

Аналогичные анкеты могут быть направлены в региональные объединения работодателей по коммуникационным каналам Российского союза промышленников и предпринимателей.

Предлагаемый нами метод оценки эффективности функционирования региональных институтов социального партнерства предполагает комбинированное применение четырех способов сбора и обработки релевантной информации, среди которых: 1) мониторинг числовых показателей работы трехсторонних комиссий; 2) традиционный анализ документов (протоколов заседаний); 3) заслушивание на площадке РТК докладов об уровне развития институтов трипартизма в конкретных субъектах Российской Федерации; 4) анкетирование представителей региональных профсоюзных объединений и ассоциаций работодателей. Данный метод позволяет максимально результативно использовать инструменты количественных и качественных исследований для формулирования обобщающих выводов о текущем положении дел на региональном уровне российской системы социального партнерства. Выявленные проблемы необходимо глубоко осмыслить и типологизировать, а затем попытаться решить их совместными усилиями представителей власти, профессиональных союзов и объединений работодателей. Особое внимание предлагается уделить тому, насколько трехсторонние комиссии субъектов Российской Федерации погружены в работу по оказанию поддержки участникам специальной военной операции и членам их семей. На современном этапе назрела необходимость внедрения единых региональных стандартов социального партнерства, для чего требуются волевые усилия со стороны федерального центра.

Список источников

1. Осипов Е. М. Новая парадигма развития социального партнерства // Образование и право. 2021. № 2. С. 179–184.
2. Михеев В. А. Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений как институт согласования интересов // Власть. 2013. № 4. С. 44–47.
3. Bordewijk J. L., Kaam B. van. Towards a classification of new teleinformation services // *Intermedia*. 1986. Vol. 14, № 1. P. 16–21.
4. Регламент Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации : Принят постановлением Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 22 января 1998 года № 2134-II ГД // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : официальный сайт. URL: <http://duma.gov.ru/duma/about/regulations> (дата обращения 20.12.2025).
5. Съезд Федерации независимых профсоюзов России : Выступление В. В. Путина // Президент России : официальный сайт. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73791>. Дата публикации: 04.04.2024.
6. Рекомендации РТК // Федерации независимых профсоюзов России : официальный сайт. URL: <https://rtk.fnpr.ru/recommendation> (дата обращения 20.12.2025).
7. Конституция Российской Федерации : Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года // Официальный интернет портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru/constitution> (дата обращения 20.12.2025).

References

1. Osipov E. M. A New Paradigm for the Development of Social Partnership. *Obrazovanie i pravo = Education and Law*. 2021;(2):179–184. (In Russ.).
2. Mikheev V. A. The Russian Tripartite Commission for the Regulation of Social and Labor Relations as an Institution for Coordinating Interests. *Vlast` = Power*. 2013;(4):44–47. (In Russ.).
3. Bordewijk J. L., Kaam B. van. Towards a Classification of New Teleinformation Services. *Intermedia*. 1986;14(1):16–21.
4. Rules of Procedure of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation: Adopted by Resolution of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation dated January 22, 1998 No. 2134-II SD // State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: <http://duma.gov.ru/duma/about/regulations> (accessed on December 20, 2025).
5. Congress of the Federation of Independent Trade Unions of Russia: Speech by V. V. Putin. President of Russia: official website. (In Russ.). Available from: <http://kremlin.ru/events/president/news/73791>. Publication date: April 4, 2024.
6. Recommendations of the RTC. Federation of Independent Trade Unions of Russia: official website. (In Russ.). Available from: <https://rtk.fnpr.ru/recommendation> (accessed on December 20, 2025).
7. Constitution of the Russian Federation: Adopted by popular vote on December 12, 1993: with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020. Official Internet portal of legal information. (In Russ.). Available from: <http://pravo.gov.ru/constitution> (date of access: December 20, 2025).

Информация об авторах

Г. Б. Орланов — доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой философии и социологии;
П. Я. Фельдман — кандидат политических наук, доцент, профессор кафедры философии и социологии.

Information about the authors

G. B. Orlanov — Doctor of Science (Sociological), Associate Professor, Head of the Department of Philosophy and Sociology;
P. Ya. Feldman — Candidate of Science (Political), Associate Professor, Professor of the Department of Philosophy and Sociology.

Статья поступила в редакцию 13.01.2025; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 13.01.2025; approved after reviewing 17.02.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 51–59
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):51–59

Научная статья

УДК 330.342

doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-51-59

ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЗАРУБЕЖНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ: ОТ ИННОВАЦИОННОЙ ТЕОРИИ К КОНЦЕПЦИИ ОБЩИХ ЦЕННОСТЕЙ

Фадбир Магусович Сафин^{1,2✉}, Тимур Фадбирович Сафин³

¹Казанский государственный институт культуры, Казань, Россия

²Казанский (Поволжский) федеральный университет, Казань, Россия

^{1,2}sfm195@yandex.ru ✉

³Общероссийское общественно-государственное движение детей и молодежи «Движение Первых», Москва, Россия, In-sp@yandex.ru

Аннотация. В статье проведен ретроспективный анализ становления и развития понятийного аппарата социального предпринимательства в рамках зарубежной экономической мысли. Цель исследования — выявление ключевых этапов, теоретических оснований и процесса эволюции концепта от его истоков в классической теории предпринимательства Й. Шумпетера до современной парадигмы создания общих ценностей. Методология основана на историко-экономическом и сравнительно-аналитическом подходах, позволяющих проследить трансформацию термина, его смысловых границ. Результаты исследования демонстрируют характер эволюции: от акцента на индивидуальном инноваторе-реформаторе через этап институционализации и структурного определения к социальной миссии в теориях гибридности и, наконец, стратегической концепции общих ценностей. Делается вывод о том, что современный понятийный аппарат социального предпринимательства интегрирует экономические, управленческие и социологические дискурсы, отражая более широкий тренд на стирание жестких границ между секторами в решении комплексных проблем общества. В заключительной части работы рассматриваются перспективы адаптации зарубежных концепций к российским институциональным реалиям.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, социальные инновации, социальные предприятия, создание общих ценностей

Для цитирования: Сафин Ф. М., Сафин Т. Ф. Эволюция понятийного аппарата социального предпринимательства в зарубежной экономической мысли: от инновационной теории к концепции общих ценностей // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 51–59. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-51-59>.

Research article

THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN FOREIGN ECONOMIC THOUGHT: FROM INNOVATION THEORY TO THE CONCEPT OF SHARED VALUES

Fadbir M. Safin^{1,2✉}, Timur F. Safin³

¹Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia

²Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

^{1,2}sfm195@yandex.ru ✉

³All-Russian Public and State Movement of Children and Youth "Movement of the First", Moscow, Russia, In-sp@yandex.ru

Abstract. The article provides a retrospective analysis of the formation and development of the conceptual framework of social entrepreneurship within the framework of foreign economic thought. The purpose of the study is to identify the key stages, theoretical foundations, and the evolution process of the concept from

its origins in the classical theory of entrepreneurship by J. Schumpeter to the modern paradigm of creating shared values. The methodology is based on historical-economic and comparative-analytical approaches, which allow us to trace the transformation of the term and its semantic boundaries. The results of the study demonstrate the nature of evolution: from the emphasis on the individual innovator-reformer, through the stage of institutionalization and structural definition, to the social mission in hybridity theories, and finally, to the strategic concept of shared values. It is concluded that the modern conceptual framework of social entrepreneurship integrates economic, managerial, and sociological discourses, reflecting a broader trend towards blurring the rigid boundaries between sectors in solving complex social problems. The final part of the paper discusses the prospects for adapting foreign concepts to Russian institutional realities.

Keywords: social entrepreneurship, social innovation, social enterprises, creation of shared values

For citation: Safin F. M., Safin T. F. The evolution of the concept of social entrepreneurship in foreign economic thought: from innovation theory to the concept of shared values. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):51–59. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-51-59>.

Социальное предпринимательство за последние четыре десятилетия трансформировалось из нишевой экспериментальной практики в значимый сектор мировой экономики, признанный глобальный феномен, привлекающий внимание ученых, политиков, инвесторов и практиков. Согласно данным Фонда социального предпринимательства Шваба в мире насчитывается около 10 млн социальных предприятий, ежегодно генерирующих доход в размере порядка 2 трлн долл. и создающих почти 200 млн рабочих мест. Социальное предпринимательство по масштабам превосходит мировую швейную индустрию с оборотом в 1,79 трлн долл. и почти вдвое превышает рекламную индустрию с оборотом в 1,01 трлн долларов. Социальные предприятия демонстрируют инклюзивность, сокращая гендерный разрыв: каждое второе такое предприятие возглавляет женщина, тогда как в традиционном бизнесе — лишь каждое пятое [1]. Его уникальность заключается в стремлении преодолеть исторически сложившуюся дихотомию между логикой прибыли (бизнес) и логикой благотворительности (некоммерческий сектор), предложив гибридные модели, сочетающие финансовую устойчивость с глубоким социальным воздействием. Однако, несмотря на масштаб социального предпринимательства концептуальное оформление относительно его границ и сущности остается предметом оживленных дискуссий в академической среде, что свидетельствует о динамичности и многогранности данного явления. Спектр определений варьируется от некоммерческих организаций с элементами самофинансирования до владельцев бизнеса, интегрирующих социальную

ответственность в операционную деятельность. Необходимость активизации исследования данной проблемы обуславливается тем обстоятельством, что помимо выявления важных закономерностей имеют место и пробелы в статистических данных о социальных предприятиях. Как отмечают Х. Шваб и Б. Мон в предисловии к глобальному аналитическому отчету 2013–2023 [2], что укрепление национальных данных и статистики о социальных предприятиях предоставит более качественную информацию для правительств, предприятий и инвесторов, чтобы создать благоприятные условия для процветания социальных предприятий. Устранение этих пробелов является коллективной задачей, которую должны решить ведущие отраслевые организации, правительства, международные организации и ученые по всему миру. Поддерживая эти предприятия и создавая благоприятные условия для их роста, мы можем открыть новые пути для экономического развития и социального прогресса. Политики, бизнес-лидеры и участники экосистемы могут черпать вдохновение в достижениях социальных предприятий и сотрудничать для построения будущего, в котором бизнес будет служить движущей силой добра, принося пользу как людям, так и планете в целом [3].

Эти пробелы включают в себя доступность и качество данных, сопоставимость имеющихся данных и трудности с количественной оценкой создания социальной и экологической ценности. Решение этих проблем будет иметь решающее значение для более четкого понимания состояния социального предпринимательства как в глобальном, так и национальном

масштабе. Актуальность исследования эволюции понятийного аппарата социального предпринимательства обусловлена также необходимостью систематизации накопленного теоретического знания, обоснования перехода от трактовки социального предпринимательства как формы некоммерческой деятельности к его пониманию через призму создания общих ценностей, выявления генезиса современных дефиниций и прогнозирования дальнейших векторов развития в зарубежной экономической и управленческой литературе.

Зарубежная литература по социальному предпринимательству представляет собой динамичное, междисциплинарное поле, в котором пересекаются экономика, менеджмент, социология, политология и философия. В данной статье нами сделана попытка рассмотреть эволюцию понятия социального предпринимательства в зарубежной литературе, включив в него концепции наиболее известных исследователей данной проблематики. Взгляды ряда исследователей, кейсы из зарубежной практики остаются за рамками данного исследования из-за ограниченности статейного формата материала. Справедливо отмечается, что социальное предпринимательство столь же важно для прогресса общества, как и предпринимательство для прогресса экономики, и оно заслуживает более пристального и серьезного внимания, чем привлекало до сих пор [3]. Исследуя этапы формирования социального предпринимательства российские исследователи выделяют три основные его стадии [4]. Истоки теоретического осмысления функции, лежащей в основе социального предпринимательства, восходят к классическим трудам Йозефа Шумпетера. В работе «Теория экономического развития» он определил предпринимателя как новатора, осуществляющего новые комбинации ресурсов, как агента изменений, движимого не только прибылью, но и мечтой и волей к основанию собственной частной империи, радостью творчества. Согласно Й. Шумпетеру, производить — значит комбинировать имеющиеся в нашей сфере вещи и силы. Производить нечто иное или иначе — значит создавать другие комбинации из этих вещей и сил... Форма и содержание развития в нашем понимании в таком случае задаются понятием «осуществление новых

комбинаций» [5, с. 135]. Это понятие охватывает пять случаев осуществления новых комбинаций, которые известны и исследованы в научной литературе. Й. Шумпетер не ограничивал предпринимательскую функцию лишь коммерческой сферой, допуская возможность инноваций в любых организационных структурах. Он также ввел понятие «созидательного разрушения», описывающее механизм нарушения рыночного равновесия ради создания новых благ, когда в процессе своего развития капитализм непрерывно революционизирует экономическую структуру изнутри, разрушая старую структуру и создавая новую. Этот процесс «созидательного разрушения» является самой сущностью капитализма, в его рамках приходится существовать каждому капиталистическому концерну [5, с. 461]. Хотя Й. Шумпетер не использовал термин «социальный», именно этот механизм стал отправной точкой для понимания социального предпринимателя как агента системных изменений, а не просто поставщика товаров и услуг. Как отмечает А. Московская, эта кажущаяся отвлеченной мысль становится не столь отвлеченной, если вспомнить опыт приведенных кейсов, в которых для решения многих поставленных задач используется сочетание трудно или редко сочетаемых вещей социальной и экономической природы так, чтобы они видоизменяли друг друга, работая в новом направлении. В результате речь идет не просто о причудливом комбинировании, а о механизме преобразования и качественного развития [6, с. 47]. Институционализация понятия «социальное предпринимательство» произошла в конце XX в., автором которого стал Г. Диз, который в работе «Значение термина "социальное предпринимательство"» [7], выделил важнейшие признаки этого явления. Как отметил Г. Диз, идея «социального предпринимательства» нашла отклик, язык социального предпринимательства может быть новым, но само явление — нет. Социальные предприниматели существовали всегда, даже если мы не называли их так. Именно они изначально создали многие из институтов, которые мы сейчас воспринимаем как должное. Они необходимы для разработки новых моделей для нового столетия. Для социальных предпринимателей социальная миссия является явной и центральной. Влияние, свя-

занное с миссией, становится центральным критерием, а не создание богатства. Богатство для социальных предпринимателей — это всего лишь средство достижения цели. Г. Диз, опираясь на шумпетерианский подход, отказался от привязки к юридическим формам и выделил «идеальный тип» социального предпринимателя, который характеризуется тем, что социальные предприниматели выступают как агенты перемен в социальном секторе— это реформаторы и революционеры, но с социальной миссией. Они вносят фундаментальные изменения в то, как ведется работа в социальном секторе. Они атакуют первопричины проблем, а не просто лечат симптомы. Они часто уменьшают потребности, а не просто удовлетворяют их. Они стремятся к созданию системных изменений и устойчивых улучшений. Хотя они могут действовать на местном уровне, их действия обладают потенциалом стимулировать глобальные улучшения в выбранных ими областях, будь то образование, здравоохранение, экономическое развитие, окружающая среда, искусство или любая другая социальная сфера [7]. Таким образом, на первом этапе эволюции понятийный аппарат фокусировался на личности предпринимателя, на его миссии по созданию и поддержанию социальной ценности, выявлению и реализации новых возможностей, инновационной функции, высокой ответственности и других личностных качествах.

Существенный прорыв в исследовании социального предпринимательства был сделан Д. Остиным, совместно с Г. Стивенсоном, Д. Вей-Скиллерном [8]. Авторы провели анализ понятийного аппарата социального предпринимательства, ключевых различий между социальным и коммерческим предпринимательством, подчеркнув, что их подход позволяет по-новому взглянуть на социальное предпринимательство, более системно и эффективно подойти к его анализу. Большинство определений социального предпринимательства, изложенных в популярной и академической литературе, по мнению авторов, посвящены в основном социальному предпринимательству в некоммерческом и бизнес-секторах и предлагают более широкое толкование концепции социального предпринимательства. Общим для всех определений социального предпринимательства явля-

ется тот факт, отмечают авторы, что в основе социального предпринимательства лежит стремление к созданию общественной ценности, а не к личному обогащению и обогащению акционеров, и что эта деятельность характеризуется инновациями или созданием чего-то нового, а не простым воспроизведением существующего опыта. Главной движущей силой социального предпринимательства является решаемая социальная проблема. Решение о конкретной организационной форме, которую принимает социальное предприятие должно основываться на том, какой формат наиболее эффективно мобилизует ресурсы, необходимые для решения этой проблемы. По их мнению, социальное предпринимательство представляет собой инновационную деятельность, создающую социальную ценность, которая может осуществляться в некоммерческом, деловом или государственном секторах или за их пределами. Таким образом, социальное предпринимательство не определяется правовой формой, поскольку оно может осуществляться различными способами. Действительно, примеры социального предпринимательства можно найти в некоммерческом, деловом или государственном секторах или охватывать их. Анализируя практику социального предпринимательства, авторы предложили ряд теоретических положений, основанных на четырех различных переменных. Во-первых, это провал рынка: социальные организации часто возникают там, где рыночные силы не удовлетворяют социальную потребность (обычно из-за неплатежеспособности тех, кто нуждается в услугах). Провал рынка создает различные предпринимательские возможности для социального и коммерческого предпринимательства; во-вторых, это миссия: фундаментальная цель социального предпринимательства — создание социальной ценности для общественного блага, тогда как коммерческое нацелено на прибыль. Различия в миссии будут фундаментальной отличительной чертой, проявляющейся в управлении и мотивации персонала; в-третьих, это мобилизация ресурсов: ограничения на распределение прибыли в НКО и социальная направленность ограничивают доступ к рынкам капитала. Социальным предпринимателям сложнее платить рыночные зарплаты, и они полагаются на нематериальную компенсацию. Мобилиза-

ция человеческих и финансовых ресурсов будет преобладающим отличием и приведет к фундаментально разным подходам в управлении; в-четвертых, это оценка эффективности: обсуждается как ключевое различие, связанное со сложностью измерения социального воздействия в отличие от финансовых показателей. Текущая оценка и доходность, которые инвесторы получают от инвестиций в социальное предпринимательство, представляют собой серьезную проблему из-за относительно большей сложности измерения. Количественная оценка или точное измерение социального воздействия затруднены из-за природы социального явления, многопричинности лежащих в его основе факторов. Коммерческие предприниматели и их спонсоры, соответственно, в первую очередь заботятся о финансовой отдаче, которую они получают от предприятия, и, таким образом, сосредотачиваются на оценке компании и распределении доли участия в сделке. Для инвесторов сделка в социальное предпринимательство сопряжена со значительно большей неопределенностью из-за того, что нет единого фактора, такого как прибыль или доходность инвестиций. Авторы, дополнив анализ социального предпринимательства, доказали, что управление социальным предприятием сложнее коммерческого из-за специфики ресурсных ограничений, требуется коммерциализация деятельности НКО и снижение зависимости от грантов.

Продолжая дискуссию по определению сущности предпринимательства Р. Мартин и С. Осберг, подчеркивают, что социальное предпринимательство сигнализирует о необходимости стимулировать социальные изменения, и именно эта потенциальная выгода, с ее долгосрочным, преобразующим эффектом для общества, отличает эту область и ее практиков [3]. Социальное предпринимательство стало настолько инклюзивным, что теперь представляет собой огромную сферу, в которую вписываются всевозможные социально полезные виды деятельности. Она таит в себе огромный потенциал, который если не будет реализован, то социальное предпринимательство потеряет свою репутацию, и ядро истинного социального предпринимательства будет утрачено. Из-за этой опасности, как считают авторы, необходимо гораздо более четкое определение

социального предпринимательства, которое позволит определить, в какой степени та или иная деятельность соответствует или не соответствует требованиям. Любое определение термина «социальное предпринимательство» должно начинаться со слова «предпринимательство». Слово «социальный» просто модифицирует понятие предпринимательства. Если у предпринимательства нет четкого значения, то модификация его словом «социальный» тоже мало что даст. Основываясь на теоретической базе Ж-Б. Сэя, Й. Шумпетера, П. Друкера авторы считают, что предприниматели обладают исключительной способностью видеть и использовать новые возможности, приверженностью и целеустремленностью, необходимыми для их реализации, и непоколебимой готовностью нести неизбежные риски. Авторы утверждают, что критическое различие между предпринимательством и социальным предпринимательством заключается в самом ценностном предложении. Для предпринимателя ценностное предложение предвосхищает и организуется для обслуживания рынков, которые могут позволить себе новый продукт или услугу, и, таким образом, предназначено для получения финансовой прибыли. С самого начала ожидается, что предприниматель и его инвесторы получают некоторую личную финансовую выгоду. Прибыль является необходимым условием, существенным для устойчивости любого предприятия, и средством достижения его конечной цели в виде широкомасштабного внедрения на рынке и, в конечном итоге, нового равновесия. Однако социальный предприниматель не предвидит и не организует создание существенной финансовой прибыли для своих инвесторов — в основном, благотворительных и государственных организаций — или для себя самого. Вместо этого социальный предприниматель стремится к созданию ценности в виде масштабной, преобразующей выгоды, которая достается либо значительному сегменту общества или обществу в целом. В отличие от предпринимательского ценностного предложения, которое предполагает наличие рынка, способного оплатить инновацию и даже обеспечить существенную прибыль для инвесторов, ценностное предложение социального предпринимателя нацелено на недостаточно обеспе-

ченные, обделенные вниманием или крайне обездоленные группы населения, которые не обладают финансовыми средствами или политическим влиянием для достижения трансформационного эффекта самостоятельно.

Ряд авторов делают акцент на коллективной природе предпринимательства, участии гражданского общества в производстве общественных благ. В частности, Ж. Дефурни, М. Ниссем, анализируя развитие социального предпринимательства на различных континентах, прежде всего Европы и США, разработали критериальную модель социального предприятия [9]. Ими предложены девять показателей, четыре из которых отражают экономические и предпринимательские аспекты социальных предприятий: непрерывная деятельность по производству товаров и/или продаже услуг; высокая степень автономии; значительный уровень экономического риска; минимальный объем оплачиваемой работы. Пять других показателей отражают социальные аспекты таких предприятий: явная цель принести пользу сообществу; инициатива, запущенная группой граждан; право принятия решений, не основанное на владении капиталом; участие, вовлекающее различные стороны, затронутые деятельностью; ограниченное распределение прибыли. Уточняя соответствующие значения «трех флагов», по выражению авторов, которые были подняты за последние двенадцать или пятнадцать лет — понятия «социальный предприниматель», «социальное предпринимательство» и «социальное предприятие» — концепция социального предпринимательства является более широкой, чем эти три понятия.

Эволюция анализа социального предпринимательства сопровождалась поиском эффективных бизнес-моделей, направленных на достижение социальных ценностей. В частности, К. Прахалад [10] отмечает, что оказалось многие политики, бюрократы и менеджеры крупных отечественных и международных компаний согласны в одном: бедные незначительно вовлечены в решение 80 % проблем человечества. Поэтому возникает естественный вопрос: что, если бы мы мобилизовали ресурсы, масштаб и сферу охвата крупных компаний для совместного решения проблем, стоящих у подножия пирамиды, тех 4 млрд чел., которые жи-

вут менее чем на 2 доллара в день? Почему мы не можем мобилизовать инвестиционный потенциал крупных компаний, опираясь на знания и приверженность неправительственных организаций и сообществ, нуждающихся в помощи? Почему мы не можем совместно создавать уникальные решения? Проблема бедности должна побуждать нас к инновациям, а не требовать «права навязывать свои решения». Отправная точка для этого перехода должна быть двойной. Мы должны учитывать последствия использования языка. «Борьба с бедностью» и «бедные» — это термины, которые наполнены смыслом и историческим багажом. Акцент на предпринимательской деятельности как на противоядии от нынешнего недуга должен быть сделан на активном, недостаточно обслуживаемом сообществе потребителей, и потенциале глобального роста торговли и процветания, поскольку 4–5 млрд бедных становятся частью системы инклюзивного капитализма. Такой подход, по мнению К. Прахалада, расширяет границы социального предпринимательства, доказывает прибыльность работы с бедными при условии процессных инноваций, переопределяет беднейшие слои населения не как получателей помощи, а как перспективный рынок и источник предпринимательской активности. М. Юнус [11], лауреат Нобелевской премии мира, ввел жесткую дефиницию «социального бизнеса» по формуле: безубыточность и отсутствие дивидендов. В этой модели прибыль разрешена, но она полностью реинвестируется в социальную миссию. М. Юнус вводит понятие «социальный бизнес» как недостающее звено капитализма. В отличие от традиционного бизнеса (цель — прибыль) и благотворительности (нет возврата денег), социальный бизнес должен решать конкретную социальную проблему (бедность, образование, экология), быть самокупаемым (возвращать вложенные инвестиции), не выплачивать дивиденды инвесторам (прибыль реинвестируется в расширение дела). М. Юнус выделил два типа социального бизнеса. Тип I: Компания, созданная для решения социальной проблемы, которой владеют инвесторы, не получающие дивидендов. Тип II: Компания, которой владеют сами бедные люди, и которая работает для их блага. М. Юнус подкрепил свою теорию прак-

тикой в работе «Grameen Bank». Как пишет М. Юнус, Грамин Банк всегда считал, что если заемщик попадает в беду и не может погасить свой кредит, мы обязаны помочь ему. Если у нас возникают проблемы с нашим заемщиком, мы говорим себе, что он прав, должно быть, мы допустили какую-то ошибку в нашей политике или в том, как мы применяем эту политику. Поэтому мы возвращаемся назад и исправляем свои ошибки. Мы делаем наши правила очень гибкими, чтобы их можно было адаптировать к требованиям заемщика. Мы также поощряем наших заемщиков самостоятельно принимать решения о том, как использовать кредиты. М. Юнус утверждает, что бедность создана не бедными людьми, а системой, которая не дает им реализовать свой потенциал. Он считает, что с помощью технологий и социального бизнеса бедность можно полностью искоренить, отправив ее «в музей». Широко известна деятельность организации «Ashoka» [12], которая за более чем 40 лет работы создала и вырастила крупнейшую в мире сеть ведущих социальных предпринимателей. После тщательного отбора они становятся членами сообщества на всю жизнь, где каждый участник стремится внедрять новые модели социального блага.

Своеобразным апогеем теоретической эволюции стала интеграция социального предпринимательства в стратегическое ядро корпоративного капитализма, авторами которой стали М. Портер и М. Креймер [13]. Они подвергли критике традиционную корпоративную социальную ответственность (КСО) как периферийную деятельность. По их мнению, социальный эффект является драйвером прибыли, а не побочным продуктом, решение социальных проблем ведет к снижению издержек и открытию новых рынков. М. Портер легитимизировал социальную повестку для крупного бизнеса, доказав, что экономическая эффективность и социальный прогресс взаимосвязаны. Авторы конкретизировали одну из важнейших миссий социального предпринимательства — создание общих ценностей. По их определению, создание общих ценностей — это принцип ведения бизнеса, который фокусируется на выявлении и расширении связей между общественным и экономическим прогрессом. Это больше, чем просто «сделать до-

бро». Это о создании конкурентного преимущества путем решения социальных проблем, которые пересекаются с бизнес-операциями. Общие ценности создаются, когда бизнес решает социальную проблему с помощью бизнес-модели, которая приносит прибыль. Авторы выделили три пути создания общих ценностей:

1. Переосмысление продуктов и рынков. Компании могут создавать общие ценности, удовлетворяя неудовлетворенные потребности общества в продуктах и услугах;

2. Переопределение производительности в цепочке создания ценности. Социальные проблемы могут создавать внутренние издержки для компании (например, плохое здоровье работников, расточительное использование ресурсов, небезопасные условия труда);

3. Создание кластеров развития локальной экономики. Производительность и инновации компании зависят от «кластеров» — сети окружающих ее поставщиков, инфраструктуры, учебных заведений и органов власти. Слабые местные кластеры увеличивают затраты. Инвестируя в их укрепление, компании создают ценность для себя и для общества.

Авторы резюмируют, что создание общих ценностей — это не этический выбор, а мощный новый подход к конкуренции, который может привести к следующей волне инноваций и росту продуктивности в глобальной экономике. Оно позволяет бизнесу восстановить доверие и легитимность, одновременно раскрывая новые экономические возможности.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что понятийный аппарат социального предпринимательства в зарубежной мысли прошел путь от описания «героя-инноватора» (Й. Шумпетер, Г. Диз) через институционализацию (Д. Остин, Р. Мартин) к стратегической интеграции в мейнстрим экономики (М. Портер, М. Креймер).

Современное понимание социального предпринимательства отходит от противопоставления «миссия против прибыли». Доминирующей становится парадигма синергии, где социальные дефициты рассматриваются как рыночные возможности. Для российской практики наиболее актуальным представляется переход от узкого понимания социального предпринима-

тельства как «помощи уязвимым» к широкому внедрению моделей создания общих ценностей в стратегию крупного бизнеса и регионального развития. Одним из таких важных шагов стало принятие Федерального закона от 26.07.2019 № 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» [14]. Справедливо отмечается, что мы

будем исходить из того, что стремление решить социальные проблемы – движущая сила социального предпринимателя, что не исключает его намерения организовать свое дело максимально эффективно и прибыльно. Высокая результативность будет залогом расширения реализации социальных инициатив. Такая двойственная природа социального предпринимательства формирует определенный потенциал поиска и реализации инновационных идей и решений [15].

Список источников

1. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023 // World Economic Forum : официальный сайт. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (дата обращения: 14.01.2026).
2. H. Schwab, B. Mohn. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023 // World Economic Forum : официальный сайт. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (дата обращения: 14.01.2026).
3. Roger L. Martin & Sally Osberg. Social Entrepreneurship: The Case for Definition Stanford Social Innovation Review Spring 2007 // Massachusetts Institute of Technology : официальный сайт. URL: https://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf (дата обращения: 20.12.2025).
4. Попов Е. В., Веретенникова А. Ю., Козинская К. М. Эволюция социального предпринимательства в мировом пространстве // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2017. Том 16, № 3. С. 379–402. DOI: 10.15826/vestnik.2017.16.3.019.
5. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / пер. с нем и англ.: В. С. Автономов и др. Москва : Эксмо, 2008. 864 с. (Антология экономической мысли).
6. Московская А. А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования. Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. 284 с.
7. Dees J. G. The Meaning of "Social Entrepreneurship". — Stanford University : Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998 // Stanford University : официальный сайт. URL: https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf (дата обращения: 10.01.2026).
8. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? // Entrepreneurship Theory and Practice. 2006. Vol. 30 (1). P. 1–22.
9. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences // Journal of Social Entrepreneurship. 2010. DOI: 10.1080/19420670903442053 URL: https://www.academia.edu/8480345/Conceptions_of_Social_Enterprise_and_Social_Entrepreneurship_in_Europe_and_the_United_States_Convergences_and_Divergences (дата обращения: 15.12.2025).
10. Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Philadelphia, Pennsylvania : Wharton School Publishing, 2004. 432 p.
11. Yunus M. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. New York : PublicAffairs, 2007.
12. Ashoka envisions a world in which everyone is a changemaker // Ashoka : официальный сайт. <https://www.ashoka.org/en-us/our-programs> (дата обращения: 20.12.2025).
13. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, № 1/2. P. 62–77.
14. «О внесении изменений в Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"» : Федеральный закон от 26.07.2019 № 245-ФЗ : Принят Государственной Думой 11 июля 2019 года : Одобрен Советом Федерации 23 июля 2019 года : последняя редакция // Консультант-Плюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/.
15. Разинкина И. В. Социальное предпринимательство: двойственная природа и инновационный характер // Лидерство и менеджмент. Том 12, № 2. Февраль 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-dvoystvennaya-priroda-i-innovatsionnyy-harakter>.

References

1. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. World Economic Forum: official site. Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (date of access: January 14, 2026).
2. H. Schwab, B. Mohn. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. World Economic Forum: official site. Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (date of access: January 14, 2026).
3. Roger L. Martin & Sally Osberg. Social Entrepreneurship: The Case for Definition Stanford Social Innovation Review Spring 2007. Massachusetts Institute of Technology : official site. Available from: https://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf (date of access: December 20, 2025).
4. Popov E. V., Veretennikova A. Yu., Kozinskaya K. M. The evolution of social entrepreneurship in the world space. *Vestnik UrFU. Seriya e`konomika i upravlenie = Bulletin of UrFU. Series economics and management*. 2017;16(3):379–402. (In Russ.). DOI: 10.15826/vestnik.2017.16.3.019.
5. Schumpeter J. A. Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy/per. With him and English: V. S. Avtonomov and others. Moscow: Eksmo; 2008. 864 p. (Anthology of economic thought).
6. Moscow A. A. Social entrepreneurship in Russia and in the world: practice and research. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics; 2011. 284 p. (In Russ.).
7. Dees J. G. The Meaning of "Social Entrepreneurship". — Stanford University : Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1998 // Stanford University : official site. Available from: https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf (date of access: January 10, 2026).
8. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2006;30(1):1–22.
9. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2010. Available from: https://www.academia.edu/8480345/Conceptions_of_Social_Enterprise_and_Social_Entrepreneurship_in_Europe_and_the_United_States_Convergences_and_Divergences (date of access: 15.12.2025). DOI: 10.1080/19420670903442053.
10. Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Philadelphia, Pennsylvania: Wharton School Publishing; 2004. 432 p.
11. Yunus M. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. New York : PublicAffairs; 2007.
12. Ashoka envisions a world in which everyone is a changemaker // Ashoka: official site. Available from: <https://www.ashoka.org/en-us/our-programs> (date of access: December 20, 2025).
13. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011;89(1/2):62–77.
14. "On Amendments to the Federal Law "On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation"": Federal Law dated July 26, 2019 No. 245-FL: Adopted by the State Duma on July 11, 2019: Approved by the Federation Council on July 23, 2019: latest version. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329995/.
15. Razinkina I. V. Social entrepreneurship: dual nature and innovative character. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and management*. 2025;12(2):February. February. (In Russ.). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-predprinimatelstvo-dvoystvennaya-priroda-i-innovatsionnyy-harakter>.

Информация об авторах

Ф. М. Сафин — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры культурного наследия и туризма; профессор кафедры всемирного культурного наследия;
Т. Ф. Сафин — руководитель Департамента равных возможностей, Советник Председателя Правления.

Information about the authors

F. M. Safin — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Cultural Heritage and Tourism; Professor of the Department of World Cultural Heritage;
T. F. Safin — Head of the Department of Equal Opportunities, Advisor to the Chairman of the Board.

Статья поступила в редакцию 22.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 22.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 60–69
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):60–69

Научная статья

УДК 314.373.8(470.57)

doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-60-69

ВЕРОЯТНОСТНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Елена Ивановна Шевалдина^{1✉}, Ксения Станиславовна Шевалдина²

¹Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия,
Shevaldinalena@mail.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0002-3979-3744>

²Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия,
ks090106@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-1060-2830>

Аннотация. В данной статье использованы современные методы анализа демографической политики в России и Башкортостане с применением байесовской статистики, регрессионного моделирования и теории рисков для прогнозирования сценариев рождаемости и оценки эффективности мер поддержки. Проанализировав данные Федеральной службы государственной статистики за 2007–2024 гг. (коэффициенты рождаемости, младенческой смертности, продолжительности жизни, брачности и разводимости), рассчитан вероятностный подход к интерпретации демографических показателей как случайных величин, где теорема Байеса обновляет априорные ожидания по мере поступления новых данных. Особое место уделено моделированию влияния таких факторов, как доход, жилье, маткапитал и их влияние на вероятность рождения второго ребенка через логистическую регрессию и анализ временных рядов с интервальными прогнозами, что позволяет прогнозировать риски демографического кризиса и предельную эффективность госпрограмм.

Ключевые слова: демографическая политика, байесовская статистика, теорема Байеса, регрессионное моделирование, логистическая регрессия, анализ временных рядов, коэффициент рождаемости, материнский капитал, вероятностное моделирование, риски демографического кризиса

Для цитирования: Шевалдина Е. И., Шевалдина К. С. Вероятностное моделирование демографических процессов // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 60–69. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-60-69>.

Research article

PROBABILISTIC MODELING OF DEMOGRAPHIC PROCESSES

Elena I. Shevaldina^{1✉}, Ksenia S. Shevaldina²

¹Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia,
Shevaldinalena@mail.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0002-3979-3744>

²Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia,
ks090106@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-1060-2830>

Abstract. The article employs modern methods of analyzing demographic policy in Russia and Bashkortostan, utilizing Bayesian statistics, regression modeling, and risk theory to forecast fertility scenarios and evaluate the effectiveness of support measures. Having analyzed Federal State Statistics Service data for 2007–2024 (fertility rates, infant mortality rates, life expectancy, marriage and divorce rates), a probabilistic approach was developed to interpret demographic indicators as random variables, where Bayes' theorem updates prior expectations as new data becomes available. Special emphasis is placed on modeling the impact of factors such as income, housing, and maternity capital on the probability of having a second

child through logistic regression and time series analysis with interval forecasts, enabling the prediction of demographic crisis risks and the ultimate effectiveness of government programs.

Keywords: demographic policy, Bayesian statistics, Bayes' theorem, regression modeling, logistic regression, time series analysis, fertility rate, maternity capital, probabilistic modeling, risks of demographic crisis

For citation: Shevaldina E. I., Shevaldina K. S. Probabilistic modeling of demographic processes. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):60–69. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-60-69>.

Современная демографическая политика не может ограничиваться констатацией текущего состояния рождаемости и фиксированием ретроспективной динамики. В условиях высокой экономической, политической и культурной неопределенности государству необходимо не только наблюдать за уже сложившимися тенденциями, но и формализовать вероятностные сценарии будущего, включая оценку рисков наступления демографического кризиса, проверки гипотез о влиянии тех или иных мер государственной поддержки, а также оценку их предельной эффективности [1].

В этом контексте естественным шагом становится переход от преимущественно описательного социологического анализа к интеграции с математическими методами, например, с байесовской статистикой, регрессионным моделированием, анализом временных рядов и теорией рисков. Эти подходы позволяют интерпретировать демографические показатели: коэффициенты рождаемости, брачности, разводимости, миграционные потоки, показатели младенческой смертности и ожидаемой продолжительности жизни как случайные величины, зависящие от множества факторов, часть которых наблюдаема, а часть скрыта и может быть учтена через вероятностные распределения и априорные предположения [2].

Рассмотрим, к примеру, Байесовский подход к анализу рождаемости и демографической политики. Ключевым элементом современной вероятностной парадигмы является теорема Байеса, связывающая априорные представления о параметрах (например, об ожидаемом уровне суммарного коэффициента рождаемости) с наблюдаемыми данными [3]. В общем виде теорема Байеса записывается как:

$$P(\theta|D) = P(D|\theta) \cdot P(\theta) / P(D),$$

где θ — параметр или набор параметров, характеризующих демографический процесс (уровень рождаемости, вероятность рождения второго ребенка в семье, вероятность реализации миграционного сценария), а D — совокупность наблюдаемых данных (табличные ряды по России и Башкортостану, выборочные обследования домохозяйств, данные Росстата). В рамках рассматриваемой работы θ можно интерпретировать как «истинный» (но неизвестный) уровень рождаемости при заданной конфигурации социально-экономических, культурных и институциональных факторов. При этом априорное распределение $P(\theta)$ формируется на основе предыдущих лет наблюдений, международных сравнений и экспертных оценок, а функция правдоподобия $P(D|\theta)$ описывает вероятность наблюдения фактических рядов по коэффициентам рождаемости, брачности, разводимости, миграции при фиксированном значении параметров [4].

Таким образом, каждая новая волна статистических данных (например, ежегодные таблицы коэффициентов рождаемости и младенческой смертности за 2007–2024 гг.) может рассматриваться как «новое свидетельство», изменяющее апостериорное распределение параметров и, следовательно, ожидаемые сценарии эффективности государственной политики стимулирования рождаемости. Это позволяет уйти от статичного, раз и навсегда принятого представления о «нормальном» уровне рождаемости и перейти к динамической системе обновления ожиданий по мере поступления новых данных и изменения условий [5].

Рассмотрение рискообразующих факторов (социально-экономических, демографических, медико-биологических, психологических, культурных и институциональных), естественно, приводит к понятию условной вероятности. К примеру, нас интересует вероят-

Таблица 1. Общие коэффициенты рождаемости в России

Год	Общие коэффициенты рождаемости в России (число родившихся на 1000 чел. населения)	Общие коэффициенты рождаемости в Башкирии (число родившихся на 1000 чел. населения)	Коэффициенты младенческой смертности в России (число детей, умерших в возрасте до 1 года, на 1000 родившихся живыми)	Коэффициенты младенческой смертности в Башкирии (число детей, умерших в возрасте до 1 года, на 1000 родившихся живыми)	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в России	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в Башкирии
2007	11,3	12,7	9,4	9,8	70,24	69,32
2008	12	13,4	8,5	9,4	67,88	68,00
2009	12,3	13,7	8,1	7,0	68,67	69,01
2010	12,5	14,0	7,5	6,9	68,94	68,89
2011	12,6	13,8	7,4	6,7	69,83	69,04
2012	13,3	14,6	8,6	7,9	70,24	69,32
2013	13,2	13,3	8,2	7,7	70,76	69,63
2014	13,3	13,3	7,4	7,6	70,93	69,76
2015	13,3	13,3	6,5	7,4	71,39	70,08
2016	12,9	12,8	6,0	6,0	71,87	71,00
2017	11,5	11,1	5,6	7,0	72,70	71,73
2018	10,9	10,6	5,1	5,1	72,91	72,06
2019	10,1	9,6	4,9	6,1	73,34	72,64
2020	9,7	9,2	4,5	5,8	71,54	70,36
2021	9,5	9,1	4,6	5,4	70,06	69,49
2022	8,9	8,2	4,4	4,2	72,73	72,98
2023	8,6	8,1	4,2	3,9	73,41	73,17
2024	8,4	8,2	4,0	3,9	72,84	73,69

ность того, что семья решится на рождение второго ребенка, при заданной конфигурации условий:

P (Рождение второго ребенка | X),

где X — вектор факторов: уровень дохода, наличие собственного жилья, доступ к детскому саду, возраст родителей, стабильность занятости, культурные установки (ориентация на малодетность или многодетность), наличие поддержки со стороны государства в форме материнского капитала и региональных выплат.

Байесовский подход позволяет рассматривать каждый фактор не как жестко детермини-

рующий, а как модифицирующий вероятность соответствующего демографического события [6]. Например, введение или увеличение размера материнского капитала изменяет условное распределение:

P (Рождение второго ребенка | X , материнский капитал),

и задача исследователя — оценить, насколько именно изменяется эта вероятность по сравнению с ситуацией без меры поддержки. В практическом плане это может быть реализовано, например, через логистическую регрессию в байесовской постановке, где коэффициенты при соответствующих переменных

интерпретируются как логарифмы отношения шансов рождения ребенка при наличии и отсутствии определенных факторов (ипотечных льгот, субсидий на жилье, доступности детских садов и т. п.).

Если рассматривать регрессионное моделирование и анализ временных рядов демографических показателей, то в первую очередь стоит обратить внимание на линейный тренд и его байесовскую интерпретацию. В работе уже приведен пример прогнозирования размера материнского капитала на основе линейного тренда, описываемого уравнением вида

$$Y_t = a + b_t + \varepsilon_t,$$

где Y_t — размер материнского капитала в году t ,
 a и b — параметры линейной регрессии,
 ε_t — случайная ошибка.

Коэффициент детерминации:

$$R^2 = 0,9126$$

показывает высокую степень согласования модели с наблюдаемыми данными.

В классической (частотной) постановке параметры a и b оцениваются методом наименьших квадратов, а затем на их основе строится точечный прогноз на 2025–2027 гг. В байесовской интерпретации эти параметры также рассматриваются как случайные величины с априорным распределением, которое уточняется на основе наблюдаемых значений Y_t . Тогда вместо единичного значения прогноза мы получаем апостериорное распределение для Y_{t^*} (например, для 2027 года), что позволяет формировать интервальные прогнозы с заданным уровнем доверия и одновременно количественно оценивать риск того, что размер материнского капитала окажется ниже определенного порога, необходимого для поддержания мотивации к рождению второго или третьего ребенка. Фактически представленная в статье интервальная оценка (верхняя и нижняя границы, стандартная ошибка, коэффициент Стьюдента) уже является шагом в сторону вероятностного мышления, хотя и опирается на классическую статистику [7]. Переход к байе-

совской регрессии позволил бы включить во временное уравнение дополнительные объясняющие переменные: уровень инфляции, темпы роста реальных доходов населения, изменения в законодательстве, величину региональных выплат и др., а также учесть структурные сдвиги, например, в периоды «демографических ям» или экономических кризисов (таблица 2).

Представленные в таблице коэффициенты рождаемости, брачности и разводимости за 2007–2024 гг. для России и Республики Башкортостан позволяют сформировать систему регрессионных уравнений, в которой рождаемость выступает зависимой переменной, а показатели брачности и разводимости — ключевыми объясняющими факторами, наряду с экономическими и культурными переменными.

На уровне формальной постановки модель может быть записана как

$$BR_t = \alpha_0 + \alpha_1 MR_t + \alpha_2 DR_t + \alpha_3 Z_t + \varepsilon_t,$$

где BR_t — коэффициент рождаемости,
 MR_t — коэффициент брачности,
 DR_t — коэффициент разводимости,
 Z_t — вектор дополнительных факторов (уровень безработицы, доступность детских садов, средний возраст вступления в брак и др.).

В байесовской версии модели каждое α_i получает априорное распределение, отражающее экспертное знание. Например, мы можем априорно ожидать, что рост брачности положительно влияет на рождаемость ($\alpha_1 > 0$), тогда как рост разводимости — отрицательно ($\alpha_2 < 0$).

Наблюдаемые данные за 2007–2024 гг. позволяют обновить эти ожидания и получить апостериорные интервалы для α_i , из которых видно, в какой степени фактическая статистика подтверждает или опровергает первоначальные предположения. Это превращает социологические рассуждения о «повышении числа разводов» и «снижении значимости брака» в количественные утверждения о том, насколько изменяется вероятность рождения ребенка при увеличении числа разводов на одну единицу или при изменении коэффициента брачности [8].

Таблица 2. Общие коэффициенты рождаемости в России

Год	Общие коэффициенты брачности на 1000 человек населения в России	Общие коэффициенты брачности на 1000 человек населения в Башкирии	Общие коэффициенты рождаемости на 1000 человек населения в России	Общие коэффициенты рождаемости на 1000 человек населения в Башкирии	Соотношение браков и разводов в России (на 1000 браков приходится разводов)	Соотношение браков и разводов в Башкирии (на 1000 браков приходится разводов)
2007	8,9	8,8	4,8	4,1	543	462
2008	8,3	8,1	5,0	4,3	597	535
2009	8,5	8,5	4,9	4,4	583	521
2010	8,5	8,5	4,5	4,1	526	477
2011	9,2	9,4	4,7	4,4	509	471
2012	8,5	8,4	4,5	4,4	531	522
2013	8,5	8,7	4,7	4,5	545	514
2014	8,4	8,4	4,7	4,5	566	534
2015	7,9	7,7	4,2	3,9	527	511
2016	6,7	6,2	4,1	3,8	617	618
2017	7,1	6,9	4,2	3,8	582	558
2018	6,1	6,3	4,0	3,8	654	606
2019	6,5	6,2	4,2	3,8	653	614
2020	5,2	4,8	3,8	3,6	733	756
2021	6,3	5,7	4,4	4,1	698	725
2022	7,2	6,5	4,7	4,2	648	688
2023	6,5	6,1	4,7	4,1	723	709
2024	5,0	5,8	4,4	4,1	884	-

Рассмотрим миграцию в контексте вероятности переходов и марковских процессов (таблица 3).

Данные миграционных потоков на примере России и Башкирии с 2007 по 2021 гг., можно интерпретировать как систему переходов между регионами и странами, где каждый индивид с некоторой вероятностью остается в регионе, выезжает за его пределы или приезжает извне [9]. В простейшем приближении такую систему можно моделировать как марковский процесс, где состояние S_t отражает регион проживания индивида в момент времени t , а матрица переходов P задает вероятности миграции между состояниями.

Рассмотрим для иллюстрации упрощенную систему из трех состояний: «Башкирия», «другие регионы России», «зарубежные стра-

ны». Тогда элементы матрицы P , например, $r_{БАШ \rightarrow ЗАР}$, отражают вероятность того, что человек, проживавший в Башкирии, в следующем периоде окажется за пределами России. Наблюдаемые коэффициенты миграционного прироста и распределение числа мигрантов из/в Башкирию позволяют оценить элементы этой матрицы, а затем — моделировать долгосрочное распределение населения между состояниями, в том числе при изменении экономических условий или миграционной политики [10]. Байесовский подход позволяет учитывать неопределенность в оценке элементов матрицы переходов и обновлять их по мере поступления новых данных. Если до введения санкций 2014 года априорные оценки вероятностей миграции из Башкирии за рубеж были низкими, то резкий рост доли мигрантов после

Таблица 3. Распределение числа мигрантов на территории России и Башкирии

Год	Распределение числа мигрантов из-за границы в Башкирию, %	Распределение числа мигрантов за границу России из Башкирии, %	Коэффициенты миграционного прироста в России на 10 000 чел.	Коэффициенты миграционного прироста в Башкирии на 10 000 чел.
2007	9,6	0,8	18	13
2008	7,8	0,6	18	14
2009	9,0	0,6	18	16
2010	5,4	0,6	19	2
2011	3,5	0,3	22	-23
2012	2,6	0,4	21	-22
2013	8,9	0,6	21	7
2014	9,4	6,7	19	-11
2015	8,1	6,0	17	-15
2016	5,5	5,6	18	-18
2017	8,4	4,7	14	-12
2018	5,9	6,3	9	-22
2019	5,4	5,1	19	-4
2020	5,8	6,0	9	-8
2021	8,4	2,6	30	10

2014 года, зафиксированный в таблице 3, выступает как наблюдение, радикально изменяющее апостериорные представления о вероятности такого перехода.

Таким образом, демографическая политика, направленная на удержание населения и снижение оттока молодежи, может быть формализована как задача изменения элементов матрицы переходов — например, снижения рБАШ → ЗАР за счет повышения привлекательности региона (создание рабочих мест, развитие социальной инфраструктуры, жилищные программы и др.) [11]. Теорема Байеса в этом контексте позволяет оценить, насколько наблюдаемый эффект (снижение или рост оттока) с большей вероятностью объясняется внедренными мерами, а насколько внешними шоками (общероссийский экономический спад, политические события и т. п.).

Применим теорию рисков для оценки вероятности демографического кризиса и сначала определим рискообразующие факторы как случайные воздействия. Перечень риско-

образующих факторов, влияющих на рождаемость (социально-экономические, демографические, культурные, психологические, медико-биологические и институциональные), можно трактовать в логике теории рисков. Каждый фактор обладает некоторой интенсивностью и вероятностью проявления, а совокупный «демографический риск» региона — это вероятностная функция, отражающая шанс того, что суммарный коэффициент рождаемости опустится ниже уровня простого воспроизводства населения (2,1 ребенка на женщину) или что естественная убыль населения станет устойчивой [12]. Формально для региона можно определить бинарное событие S : «наступление демографического кризиса в заданном горизонте времени», и оценить его вероятность $P(S | X)$, где X — вектор значений рискообразующих факторов. Байесовский подход позволяет систематически обновлять эту вероятность по мере изменения состояния факторов: снижения доходов, роста безработицы, появления но-

вых мер поддержки, изменения культурных установок и т. д.

Демографические тенденции не являются результатом действия одного-двух факторов, а формируются сложным переплетением экономических, социально-культурных и институциональных влияний. На математическом языке это означает, что $P(C|X)$ — нелинейная функция от компонент вектора X , причем могут присутствовать эффекты взаимодействия (англ. *interaction effects*): например, совокупное действие высокой стоимости жилья и нестабильной занятости может снижать рождаемость значительно сильнее, чем простая сумма отдельных эффектов этих факторов. Математически подобные взаимодействия описываются включением произведений переменных в регрессионные уравнения (например, доход, умноженный на стоимость жилья) и анализом их коэффициентов. В байесовской постановке эти коэффициенты рассматриваются как случайные, что позволяет оценивать неопределенность влияния взаимодействий. В результате демографическая политика может быть нацелена не только на линейное изменение отдельных факторов (повышение выплат, субсидирование ипотеки и т. п.), но и на разрушение именно «токсичных» комбинаций — например, сочетания высокой арендной платы с отсутствием доступных детских садов и нестабильной занятости.

Наиболее перспективной является модель поэтапной, «ступенчатой» поддержки семьи — от периода до рождения ребенка вплоть до его совершеннолетия, включая просвещение, поддержку занятости, жилищные программы и инфраструктуру. На математическом уровне такую систему можно описать как стохастический процесс, в котором семья последовательно проходит ряд стадий: планирование беременности, рождение первого ребенка, принятие решения о втором ребенке, выход матери на работу, решение о третьем ребенке и т. д. В каждой точке ветвления существует определенная вероятность выбора «разветвления» (например, рождения второго ребенка или отказа от него), зависящая от состояния внешней среды и набора доступных мер поддержки.

Дерево решений (англ. *decision tree*) с вероятностными переходами позволяет количественно оценивать ожидаемое число детей

в типичной семье при заданной конфигурации политики. Например, введение семейной ипотеки на первого ребенка или расширение программы «Школьная форма за счет бюджета» для семей с несколькими детьми изменяет вероятность выбора ветви «рождение второго ребенка» и увеличивает ожидаемое число детей. Для интеграции многочисленных факторов (доход, жилье, доступность медицины, культурные установки, психологическая готовность, доступ к цифровым сервисам, наличие поддержки от расширенной семьи) в единую модель полезно использовать байесовские сети — ориентированные ациклические графы, вершины которых соответствуют случайным величинам (факторам и событиям), а дуги отражают отношения причинно-следственной зависимости или условной независимости.

В такой сети вершина «Рождение второго ребенка» может зависеть от узлов «Стабильность занятости», «Наличие собственного жилья», «Доступность детского сада», «Поддержка со стороны государства» (включая материнский капитал и региональные выплаты), «Культурная установка на многодетность» и др. Статистические данные, приведенные в статье (таблицы рождаемости, брачности, миграции), используются для калибровки условных распределений в сети. Далее сеть позволяет:

- вычислять апостериорные вероятности демографических событий при заданных значениях части факторов (например, для сельских домохозяйств с определенным уровнем дохода и доступом к детским садам);

- проводить сценарный анализ (как изменится вероятность рождения второго ребенка при увеличении размера материнского капитала, удешевлении ипотеки или улучшении доступности детских садов);

- оценивать относительный вклад различных факторов в итоговое демографическое поведение.

Отдельного внимания заслуживает материнский капитал как ключевой инструмент государственной демографической политики. Его размер подвержен изменениям, а прогноз до 2027 года строится на основе линейного тренда, учитывающего исторические данные и коэффициент детерминации R^2 . Однако для оценки эффективности материнского капитала важ-

но не только прогнозировать его величину, но и оценивать причинное воздействие этой меры на фактическое поведение семей: каков прирост рождаемости, который можно приписать именно этой программе, а не сопутствующим факторам (росту доходов, миграционным процессам, культурным изменениям) [13].

Байесовская каузальная модель рассматривает две гипотетические реальности для каждой семьи или региона: одну, в которой материнский капитал присутствует, и другую, в которой он отсутствует или имеет иной размер. Соответствующие вероятности рождения второго ребенка, P (Рождение второго | есть маткапитал) и P (Рождение второго | нет маткапитала), не наблюдаются одновременно, поэтому задача исследователя — восстановить их на основе частичных данных (например, сравнения регионов с различными режимами выплат или временных периодов до и после введения программы). Байесовский подход позволяет объединить разрозненные данные (региональные ряды, выборочные обследования, международные сравнения) в единую модель и получить апостериорное распределение разности этих вероятностей. В результате вместо бинарного вывода («мера эффективна» или «мера неэффективна») формируется количественная оценка: материнский капитал повышает вероятность рождения второго ребенка, например, на Δp единиц с доверительным интервалом, а также оценка вероятности того, что эффект положителен (например, $P(\Delta p > 0) = 0,9$).

Интервальный прогноз изменения размера материнского капитала до 2027 года свидетельствует о понимании того, что номинальный рост суммы не гарантирует сохранение ее реальной стимуляционной функции в условиях инфляции и экономической нестабильности. В байесовской модели это учитывается через введение дополнительной случайной величины, отражающей реальную покупательную способность материнского капитала, а также через связь между этой величиной и вероятностью рождения ребенка.

Таким образом, можно оценить не только ожидаемый номинальный размер выплаты, но и вероятность того, что ее реальная ценность опустится ниже критического порога, при кото-

ром семьи перестают воспринимать ее как существенный аргумент в пользу рождения детей. Это дополняет качественные рассуждения о необходимости индексации выплат еще и формализованной оценкой риска «размывания» демографического эффекта при отсутствии своевременной корректировки программы.

Особую сложность для математического описания представляют социокультурные и психологические факторы — страх ответственности, установка на личную свободу, ориентация на карьеру, популяризация бездетности, снижение значимости брака. В байесовской перспективе эти факторы можно интерпретировать как компоненты субъективных априорных распределений, которыми отдельные индивиды или семьи оперируют, принимая решения о рождении детей. Рассматривая семью как «байесовского агента», можно сказать, что она оценивает субъективную вероятность того, что рождение ребенка приведет к желаемым или нежелательным результатам — улучшению качества жизни, укреплению семейных отношений либо ухудшению материального положения, росту стресса и т. п. Государственная политика, информационные кампании и культура в целом воздействуют именно на эти субъективные вероятности, они меняют структуру априорных ожиданий, смещают баланс между положительными и отрицательными сценариями семьи.

Важный аспект байесовской модели — возможность поэтапного обновления убеждений на основе опыта. Например, молодая пара может изначально иметь скептическое отношение к государственным мерам поддержки, но, столкнувшись с реальным упрощением процедур получения пособий через цифровые сервисы (портал «Госуслуги», автоматическое начисление отдельных выплат), скорректировать свои априорные ожидания в сторону большей доверительности. Тогда вероятность рождения второго ребенка для этой пары через несколько лет будет обусловлена не только объективными параметрами политики, но и обновленными субъективными представлениями о ее доступности и надежности. Включение таких механизмов в математические модели через параметризацию «доверия к институтам» и «информационной доступности» позволяет лучше понять, почему одинаковые меры в разных ре-

гионах или для разных групп населения могут давать различный эффект.

Рассмотренная в статье система мер государственной политики стимулирования рождаемости в Российской Федерации, с акцентом на Республику Башкортостан, уже опирается на богатый массив статистических данных о рождаемости, брачности, разводимости, миграции, младенческой смертности и продолжительности жизни. Введение современных математических концепций: теоремы Байеса, регрессионного анализа, марковских процессов, теории рисков и байесовских сетей позволяет перейти от описательной аналитики к формализованному моделированию вероятностных сценариев демографического

развития и оценке эффективности конкретных мер. Комплексный и долгосрочный характер мер поддержки при переводе на математический язык обретает форму многоступенчатых стохастических процессов, байесовских сетей и каузальных моделей, в которых каждый элемент политики воздействует на вероятности ключевых событий жизненного цикла семьи. Это позволяет не только ретроспективно оценивать достигнутые результаты, но и проектировать такие конфигурации экономических, инфраструктурных и культурных интервенций, которые с наибольшей вероятностью приведут к устойчивому росту рождаемости и укреплению института семьи в России и Башкортостане.

Список источников

1. Демографическая ситуация в России: новые вызовы и пути оптимизации: национальный демографический доклад / под ред. С.В. Рязанцева. Москва : Экон-Информ, 2019. 79 с.
2. Данилова С. В., Шульгин О. В. Прогнозирование и моделирование демографических процессов: теоретический аспект // *Фундаментальные исследования*. 2022. № 3. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.17513/fr.43212>.
3. Архангельский В. Н., Золотарева О. А., Кучмаева О. В. Возрастная модель рождаемости для календарных лет и реальных поколений: методика построения и аналитические возможности // *Вопросы статистики*. 2024. № 31(6). С. 49–68. DOI: [10.34023/2313-6383-2024-31-6-49-68](https://doi.org/10.34023/2313-6383-2024-31-6-49-68).
4. Носова М. Г. Применение математической модели к исследованию процесса изменения демографической ситуации в Российской Федерации // *Молодой ученый*. 2017. № 42 (176). С. 1–4. URL: <https://moluch.ru/archive/176/46020> (дата обращения: 05.02.2026).
5. Кишенин П. А. Региональная дифференциация рождаемости в Российской Федерации: оптика реальных поколений // *Демографическое обозрение*, 2023. № 10(4), С. 86–120. DOI: [10.17323/demreview.v10i4.18810](https://doi.org/10.17323/demreview.v10i4.18810).
6. Калабихина И. Е., Белянов А. А. Обзор микросимуляционных и агентных подходов в демографических исследованиях // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2021. № 2. С. 127–143.
7. Екимова Н. А. Моделирование демографического роста в России: факторы, механизмы, резервы // *Journal of Applied Economic Research*. 2025. Т. 24, № 2. С. 386–414. DOI: [10.15826/vestnik.2025.24.2.013](https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.2.013).
8. Шевалдина Е. И. Основные направления регулирования демографических процессов в Республике Башкортостан : учебное пособие. Уфа : Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2015. 80 с.
9. Шевалдина Е. И., Шевалдина Ю. С. Демографические показатели трудовых ресурсов в Республике Башкортостан // *Жизненный потенциал региона: социально-демографические проблемы современного общества (Аитовские чтения) : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Уфа, 10–11 декабря 2015 г.* Уфа : Аэтерна, 2015. С. 407–409.
10. Шевалдина Е. И. Демография: современные миграционные процессы : учебное пособие. Уфа : Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2006. 104 с.
11. Новиков В. Г., Аношина Ю. Ф., Симонов С. Ю. Анализ демографических трансформаций в России: экономические последствия и направления государственной демографической политики // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2025. № 3. С. 570–590. DOI: [10.38197/2072-2025-253-3-570-590](https://doi.org/10.38197/2072-2025-253-3-570-590).
12. Воробьева О. Д., Долбик-Воробей Т. А. Статистика населения и демография. Практикум : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2021. 306 с. (Бакалавриат и магистратура).
13. Юмагузин В. В., Винник М. В. Прогноз численности и демографической нагрузки населения России до 2100 года // *Проблемы прогнозирования*. 2022. № 4(193). С. 98–111. DOI: [10.47711/0868-6351-193-98-111](https://doi.org/10.47711/0868-6351-193-98-111).

References

1. The Demographic Situation in Russia: New Challenges and Ways of Optimization: National Demographic Report / edited by S. V. Ryazantsev. Moscow: Ekon-Inform; 2019. 79 p. (In Russ.).
2. Danilova S. V., Shulgin O. V. Forecasting and Modeling of Demographic Processes: Theoretical Aspect. *Fundamental`ny`e issledovaniya = Fundamental Research*. 2022;(3):42–46. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.17513/fr.43212>.
3. Arkhangel'sky V. N., Zolotareva O. A., Kuchmaeva O. V. Age-Based Fertility Model for Calendar Years and Real Generations: Construction Methodology and Analytical Capabilities. *Voprosy` statistiki = Statistical questions*. 2024;(31(6)):49–68. (In Russ.). DOI: [10.34023/2313-6383-2024-31-6-49-68](https://doi.org/10.34023/2313-6383-2024-31-6-49-68).
4. Nosova M. G. Application of a Mathematical Model to the Study of the Process of Change in the Demographic Situation in the Russian Federation. *Molodoj ucheny`j = Young Scientist*. 2017;(42(176)):1–4. (In Russ.). Available from: <https://moluch.ru/archive/176/46020> (date of access: February 5, 2026).
5. Kishenin P. A. Regional Differentiation of Fertility in the Russian Federation: The Optics of Real Generations. *Demograficheskoe obozrenie = Demographic Review*. 2023;(10(4)):86–120. (In Russ.). DOI: [10.17323/demreview.v10i4.18810](https://doi.org/10.17323/demreview.v10i4.18810).
6. Kalabikhina I. E., Belyanov A. A. Review of Microsimulation and Agent-Based Approaches in Demographic Research. *Vestnik Instituta e`konomiki Rossijskoj akademii nauk = Bulletin of Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2021;(2):127–143. (In Russ.).
7. Ekimova N. A. Modeling Demographic Growth in Russia: Factors, Mechanisms, Reserves. *Journal of Applied Economic Research*. 2025;24(2):386–414. (In Russ.). DOI: [10.15826/vestnik.2025.24.2.013](https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.2.013).
8. Shevaldina E. I. Main Directions of Regulation of Demographic Processes in the Republic of Bashkortostan: e-study guide. Ufa: Ufa State University of Economics and Service; 2015. 80 p. (In Russ.).
9. Shevaldina E. I., Shevaldina Yu. S. Demographic indicators of the labor force in the Republic of Bashkortostan. *Zhiznenny`j potencial regiona: social`no-demograficheskie problemy` sovremennogo obshhestva (Aitovskie chteniya) : sbornik materialov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Ufa, 10–11 dekabrya 2015 g. = The vital potential of the region: socio-demographic problems of modern society (Aitovsky readings): collection of materials of the International scientific and practical conference, Ufa, December 10–11, 2015*. Ufa: Aeterna; 2015. P. 407–409. (In Russ.).
10. Shevaldina E. I. Demography: modern migration processes: a tutorial. Ufa: Ufa State Academy of Economics and Service; 2006. 104 p. (In Russ.).
11. Novikov V. G., Anoshina Yu. F., Simonov S. Yu. Analysis of demographic transformations in Russia: economic consequences and directions of state demographic policy. *Nauchny`e trudy` Vol`nogo e`konomicheskogo obshhestva Rossii = Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2025;(3):570–590. (In Russ.). DOI: [10.38197/2072-2025-253-3-570-590](https://doi.org/10.38197/2072-2025-253-3-570-590).
12. Vorobyeva O. D., Dolbik-Vorobey T. A. Population statistics and demography. Practical training: a tutorial. Moscow: KNORUS; 2021. 306 p. (Bachelor's and Master's programs). (In Russ.).
13. Yumaguzin V. V., Vinnik M. V. Forecast of the size and demographic load of the population of Russia up to 2100. *Problemy` prognozirovaniya = Problems of Forecasting*. 2022;(4(193)):98–111. (In Russ.). DOI: [10.47711/0868-6351-193-98-111](https://doi.org/10.47711/0868-6351-193-98-111).

Информация об авторах

Е. И. Шевалдина — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры региональной экономики и управления;

К. С. Шевалдина — студентка 3 курса.

Information about the authors

E. I. Shevaldina — Candidate of science (Sociology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management;

K. S. Shevaldina — a 3rd year student.

Статья поступила в редакцию 12.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 12.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 70–75
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):70–75

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Научная статья
УДК 338.46:004.89(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-70-75

ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СФЕРЫ УСЛУГ

**Дина Владимировна Клюкина¹, Владимир Викторович Буров²,
Никита Сергеевич Вашков³**

^{1,2,3}Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

¹e.g.53@mail.ru

²Bv0061@yandex.ru

³sir.vashkov1@gmail.com

Аннотация. Исследование посвящено анализу практического внедрения искусственного интеллекта в сектор сферы услуг и оценке его потенциала для развития бизнеса. В статье рассматриваются перспективы и возможности внедрения технологий искусственного интеллекта в функционирование сферы услуг. В современных условиях применение технологий искусственного интеллекта и масштабная цифровизация становятся ключевыми драйверами преодоления экономического кризиса и технологической модернизации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, услуги, сектор, экономика, инновация, бизнес

Для цитирования: Клюкина Д. В., Буров В. Н., Вашков Н. С. Перспективы и возможности внедрения технологий искусственного интеллекта в функционирование сферы услуг // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 70–75. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-70-75>.

DIGITAL TECHNOLOGIES

Research article

PROSPECTS AND OPPORTUNITIES FOR THE INTRODUCTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE FUNCTIONING OF THE SERVICE SECTOR

Dina V. Klyukina¹, Vladimir V. Burov², Nikita S. Vashkov³

^{1,2}Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

¹e.g.53@mail.ru

²Bv0061@yandex.ru

³sir.vashkov1@gmail.com

Abstract. The study analyzes the practical implementation of artificial intelligence in the service sector and assesses its potential for business development. The article discusses the prospects and possibilities of introducing artificial intelligence technologies into the functioning of the service sector. In modern conditions, the use of artificial intelligence technologies and large-scale digitalization are becoming key drivers for overcoming the economic crisis and technological modernization.

Keywords: artificial intelligence, services, sector, economy, innovation, business

For citation: Klyukina D. V., Burov V. V., Vashkov N. S. Prospects and opportunities for the introduction of artificial intelligence technologies in the functioning of the service sector. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):70–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-70-75>.

Внедрение систем искусственного интеллекта (ИИ) стало ключевым фактором успеха в бизнесе наших дней. От анализа Big Data до оптимизации клиентского сервиса — интеллектуальные технологии трансформируют все аспекты предпринимательской деятельности. Компании, игнорирующие цифровую революцию, рискуют потерять свои позиции в условиях жесткой конкуренции, ведь умные системы не только автоматизируют рутинные операции, но и обеспечивают эффективное распределение корпоративных ресурсов. Стремительное вовлечение инновационных технологий ИИ трансформирует современный деловой ландшафт. Ведущие эксперты в области экономики и руководители крупных компаний давно прогнозировали революционное влияние ИИ на рыночную среду. Благодаря его внедрению появляются принципиально новые сервисы и революционные подходы к ведению бизнеса. Компании получают беспрецедентные возможности для минимизации рисков и эффективного управления неопределенностью. Активное использование ИИ позволяет бизнесу действовать на опережение и создавать уникальные преимущества для потребителей своих услуг и продуктов. В современном деловом мире игнорирование ИИ ведет к потере позиций на рынке. Все больше организаций осознают, что внедрение ИИ-технологий становится не просто преимуществом, а жизненной необходимостью для выживания бизнеса. Статистика показывает непрерывный рост числа предприятий, которые интегрируют ИИ для оптимизации процессов оказания услуг и увеличения прибыли [1–2].

Согласно исследованию, проведенному Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» в конце 2024 г., российский бизнес испытывал значительные трудности с освоением ИИ, где основным барьером выступал финансовый фактор. Масштабный анализ, охвативший более двух тысяч компаний из разных секторов экономики, был представлен Институтом статистиче-

ских исследований и экономики знаний. Эксперты изучили пять ключевых направлений ИИ, среди которых особое внимание уделялось технологиям визуальной и аудиальной обработки информации. Также в фокусе исследования оказались системы текстовой аналитики, платформы для оптимизации ИИ и комплексы интеллектуальной поддержки управленческих решений. Результаты опроса 2300 организаций показали, что внедрение передовых ИИ-решений существенно тормозится из-за высокой стоимости технологий, что остается критической проблемой для отечественных предприятий. Согласно исследованию, большинство российских компаний (45,1 %) ограничиваются внедрением ИИ только одного типа. Меньшая часть организаций использует несколько видов ИИ одновременно: пятая часть (20,1 %) применяет две технологии, 14,6 % работают с тремя типами, а 11,3 % задействуют четыре разновидности. Наименьшую долю составляют компании, использующие все доступные технологии ИИ — всего 8,9 % от общего числа опрошенных организаций [3].

Крупные организации, как сказано в исследовании, чаще, чем малые и средние, испытывают трудности с наймом квалифицированного персонала для разработки, внедрения и поддержки эксплуатации технологий ИИ, с интеграцией технологий ИИ в производственные и бизнес-процессы, с неструктурированностью, неполнотой и другими недостатками используемых массивов больших данных, а также с нехваткой у сотрудников организации навыков для разработки и использования технологий ИИ. При этом для них менее актуальны препятствия, обусловленные недостаточностью массивов данных или средств для привлечения квалифицированных кадров, что связано со значительными располагаемыми ресурсами внутри организаций данного типа [3].

В современном бизнесе ИИ произвел настоящую революцию в области обработки информации. Массивные базы данных о по-

купательском поведении, ценовых колебаниях и торговой статистике теперь эффективно анализируются ИИ-системами. Компании активно внедряют умные алгоритмы для оптимизации повседневных операций — от расчета заработной платы до сортировки электронной корреспонденции. Благодаря этим технологиям бизнес-процессы становятся более динамичными и результативными, существенно сокращая временные затраты на выполнение стандартных задач. Автоматизация рутинных операций с помощью ИИ позволяет компаниям сфокусироваться на стратегическом развитии, пока ИИ занимается обработкой транзакций и анализом финансовой документации. Также направлением развития является активное внедрение роботизированных систем на базе ИИ. От автономных дронов до складских роботов — эти технологии модернизируют логистику и производство. Маркетологи тоже не отстают: ИИ помогает им глубже понимать онлайн-поведение клиентов, предсказывать спрос и оценивать отдачу от рекламных инвестиций. Благодаря ИИ компании получают возможность оперативно реагировать на рыночные изменения и принимать выверенные стратегические решения. Особенно впечатляют успехи в автоматизации рутинных процессов — от сортировки товаров до их доставки беспилотным транспортом. Постоянный мониторинг обратной связи и анализ потребительских предпочтений с помощью ИИ открывают новые горизонты для развития бизнеса [4, с. 81–82].

Современные технологии ИИ открывают новые возможности для оптимизации работы с клиентами в работе систем с управлением (СУ). Благодаря автоматизации рутинных процессов сотрудники могут уделять больше внимания индивидуальному подходу к каждому заказчику. ИИ не только ускоряет обработку обращений, но и помогает создавать уникальный клиентский опыт, что в свою очередь ведет к увеличению прибыли компании. Революционные возможности этой инновации позволяют эффективно регистрировать и анализировать запросы, освобождая время специалистов для выстраивания качественной коммуникации с клиентами. Анализируя огромные массивы информации, системы ИИ способны

выявлять скрытые паттерны и генерировать ценные бизнес-инсайты. Это открывает перед компаниями новые возможности монетизации и позволяет расширять спектр услуг для клиентов. ИИ также демонстрирует впечатляющие результаты в персонализации сервиса — он способен предугадывать потребности пользователей, основываясь на их поведении, предпочтениях и истории взаимодействия. На основе этих данных система может своевременно отправлять релевантные уведомления, давать точные рекомендации и эффективно решать возникающие проблемы [5, с. 10].

Развитие ИИ для поддержки бизнеса имеет ряд преимуществ. Внедрение подобной инновации открывает новые горизонты для современного бизнеса. Анализируя потребительские данные, ИИ создает индивидуальные предложения, что способствует привлечению клиентской базы и успешному выходу компаний на международную арену. Цифровизация позволяет организациям существенно расширить географию продаж и укрепить свои позиции на глобальном рынке. Внедрение интеллектуальных систем также трансформирует внутреннюю работу предприятий СУ. Автоматизация рутинных процессов высвобождает время сотрудников для решения более сложных и творческих задач. В результате компании не только оптимизируют свою деятельность, но и получают возможность повысить качество продукции и расширить ассортимент услуг, что напрямую влияет на общую эффективность бизнеса. Виртуальные помощники и чат-боты существенно повышают качество обслуживания клиентов, минимизируя человеческие ошибки и создавая комфортную среду взаимодействия. Благодаря автоматизации повторяющихся операций с помощью ИИ организации значительно сокращают расходы и увеличивают производительность. Кроме того, ИИ-системы осуществляют мониторинг рыночной активности других игроков, что открывает новые перспективы для стратегического роста бизнеса [6, с. 246].

Однако развитие технологий ИИ для поддержки бизнеса может сталкиваться с некоторыми сложностями. Среди них можно выделить следующие:

– проблема обучения и переобучения моделей. Для того, чтобы ИИ отвечал современным трендам и тенденциям, необходимо постоянно обновлять и обучать модели в условиях постоянно изменяющейся среды. Но это требует значительных финансовых затрат и квалифицированных специалистов;

– проблема обеспечения безопасности конфиденциальных данных. Мошенники легко получают доступ к личной информации пользователей из-за двух основных проблем: правовых пробелов в законодательстве и низкой цифровой грамотности населения. Чтобы защититься от киберугроз, компаниям следует сосредоточиться на двух ключевых аспектах безопасности — своевременном обновлении программных продуктов и систем, а также проведении тренингов для персонала по информационной безопасности;

– отсутствие у субъектов бизнеса необходимых знаний, навыков и опыта для осуществления деятельности в области цифровых технологий;

– отсутствие доступа к сети Интернет, а также отсутствие быстрого и стабильного интернет соединения. Данные факторы ставят под сомнение саму возможность использования цифровых технологий в целом [6, с. 246].

В современном секторе услуг технологии ИИ открывают множество возможностей. Благодаря внедрению чат-ботов и умных алгоритмов компании теперь способны обеспечивать непрерывное обслуживание клиентов. Путем анализа социальных сетей, обработки отзывов и мониторинга клиентского взаимодействия ИИ-системы определяют уровень удовлетворенности потребителей. Это позволяет своевременно устранять недостатки в работе и создавать индивидуальный подход к каждому клиенту. Автоматизированные решения на базе ИИ существенно ускоряют выполнение повседневных задач и снижают вероятность человеческих ошибок. Более того, используя обширные базы данных и информацию о клиентах, ИИ предоставляет персоналу ценные рекомендации, что значительно повышает продуктивность их работы. Таким образом, внедрение ИИ-технологий трансформирует сферу услуг, делая ее более эффективной и клиентоориентированной [7].

ИИ в сервисных компаниях реализуется через множество компонентов, включая экспертные системы, обработку естественного языка, big data и автоматизированное проектирование. Одна из ключевых функций — обеспечение многоязычной коммуникации, где система мгновенно осуществляет перевод диалогов между пользователями. Сфера информационных услуг активно трансформируется благодаря внедрению ИИ, который стал неотъемлемой частью современного бизнеса. Ведущие технологические гиганты, такие как Яндекс, Mail.Ru Group и Лаборатория Касперского, активно внедряют ИИ-решения в свои продукты. К этому тренду присоединились и другие значимые игроки рынка — АВВУ и Yota. Инновационные компании постоянно расширяют спектр применения ИИ, создавая революционные сервисы и модернизируя существующие. Масштабы использования ИИ-технологий продолжают стремительно расти, охватывая все новые области информационного сектора. Это открывает широкие перспективы для развития инновационных услуг, среди которых особенно показательными являются следующие примеры:

1. В основе Яндекс.Переводчика лежит инновационная нейросеть, анализирующая текст целиком для достижения максимальной точности перевода. Такой подход обеспечивает корректный подбор синонимов и построение грамматически верных фраз с учетом полного контекста.

2. ИИ лежит в основе современной платформы Home App, специализирующейся на рыночной оценке жилой недвижимости. Система способна агрегировать информацию с множества площадок по продаже квартир и, используя алгоритмы машинного обучения, формировать детальное понимание рыночных трендов и потребительского поведения [7, с. 472–473].

По данным информационного портала DataProt, к 2027 году мировой рынок ИИ достигнет 267 млрд долл. США. При этом сегодня 37 % компаний применяют алгоритмические сервисы и ИИ-технологии. Это свидетельствует о том, что возможности использования новых высокоинтеллектуальных технологий в будущем будут неуклонно возрастать [8].

Исследование, проведенное компанией K2 НейроТех, выявило ключевые области применения ИИ и машинного обучения. Наибольшую востребованность среди опрошенных показала сфера Big Data — почти половина участников (47,8%) признали ее приоритетной. Документооборот и его автоматизация заняли вторую позицию с показателем 41,8%. Треть респондентов высоко оценили потенциал ИИ в создании рекомендательных систем (32,8%) и генерации разнообразного контента (31,3%). Замыкают рейтинг четыре равнозначных направления, набравшие по 23,9%: разработка инновационных материалов, создание систем голосового управления, борьба с мошенничеством и прогностическая аналитика в различных сферах. Такое распределение предпочтений демонстрирует разнообразие потенциальных применений ИИ в современном мире. Российские разработчики обеспечивают ИИ 16% организаций. При этом, как показали результаты исследования, четверть компаний создали собственные системы ИИ и нейронные сети, адаптированные под специфику их деятельности [3].

Таким образом, компании СУ проявляют растущий интерес к внедрению систем ИИ. Для

успешной интеграции ИИ-решений организациям необходимо привлекать опытных профессионалов и выделять существенные финансовые и временные ресурсы. При этом преимущества от внедрения таких технологий очевидны — они помогают оптимизировать расходы, делают рабочие процессы более эффективными, предоставляют инструменты для глубокого анализа данных и лучшего понимания клиентского поведения. Тем не менее, бизнесу важно сохранять реалистичный подход при планировании ИИ-трансформации своих процессов.

Внедрение ИИ способно существенно оптимизировать работу предприятия и увеличить его доходность. Однако для достижения таких результатов требуется тщательно продуманный подход, учитывающий индивидуальные особенности каждой организации. При создании и тестировании инновационных алгоритмов ИИ первостепенное значение должно уделяться защите информации и общей безопасности систем. Поэтапное вовлечение технологий ИИ, основанное на специфике конкретной отрасли и оценке потенциальных угроз, позволит компаниям максимально эффективно использовать преимущества этих передовых решений.

Список источников

1. Åström J., Reim W., Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: a threephase process framework // *Rev Manag Sci*. 2022. № 16. P. 2111–2133. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00521-z> (дата обращения: 20.01.2025). DOI: 10.1007/s11846-022-00521-z.
2. Weber M. AI Startup Business Models. *Business & Information Systems Engineering* / M. Weber, J. Weking, H. Krcmar [et al.] // *Bus Inf Syst Eng*. 2022. № 64. P. 91–109. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-021-00732-w> (дата обращения: 20.01.2025). DOI: 10.1007/s12599-021-00732-w.
3. Искусственный интеллект (рынок России) // TADVISER. Государство. Бизнес. Технологии : сайт. URL: <https://clck.ru/3FshN4>. Дата публикации: 23.12.2025.
4. Лобанов Е. Г., Козлов В. В. Тенденции развития и применения искусственного интеллекта в бизнесе // *Тенденции развития науки и образования*. 2023. № 98-10. С. 81–84. DOI: 10.18411/trnio-06-2023-545. EDN WTRKHO.
5. Мустафина А. Ф. Технология искусственного интеллекта в контексте бизнес-среды // *Стратегии бизнеса*. 2019. № 7(63). С. 8–14. EDN TRXBHE.
6. Цветкова А. С., Бакуменко М. А. Технологии искусственного интеллекта в бизнесе // *Актуальные проблемы и перспективы развития экономики, Симферополь — Гурзуф*, 12–14 октября 2023 г. Симферополь : ИП Зуева Т. В., 2023. С. 246–247. EDN JTBVMT.
7. Виноградов Д. В., Муравьев А. О. Применение искусственного интеллекта в сфере услуг // *Экономика и сервис: от теории к практике : материалы VII Международной научно-практической конференции*, Владимир, 15 мая 2019 г. Владимир : Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, 2019. С. 472–476. EDN JOFHHW.
8. Жилин В. В., Сафарьян О. А. Искусственный интеллект в системах хранения данных // *Вестник Донского государственного технического университета*. 2020. № 2. С. 196–200. DOI: 10.23947/1992-5980-2020-20-2-196-200.

References

1. Åström J., Reim W., Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: a threephase process framework. *Rev Manag Sci.* 2022;(16):2111–2133. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00521-z> (date of access: January 20, 2025). DOI: 10.1007/s11846-022-00521-z.
2. Weber M. AI Startup Business Models. *Business & Information Systems Engineering* / M. Weber, J. Weking, H. Krcmar [et al.]. *Bus Inf Syst Eng.* 2022;(64):91–109. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-021-00732-w> (date of access: January 20, 2025). DOI: 10.1007/s12599-021-00732-w.
3. Artificial Intelligence (Russian Market). TADVISER. State. Business. Technologies: website. (In Russ.). Available from: <https://clck.ru/3FshN4>. Publication date: December 23, 2025.
4. Lobanov E. G., Kozlov V. V. Trends in the Development and Application of Artificial Intelligence in Business. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya = Trends in the Development of Science and Education.* 2023;(98-10):81–84. (In Russ.). DOI: 10.18411/trnio-06-2023-545. EDN WTRKHO.
5. Mustafina A. F. Artificial Intelligence Technology in the Context of the Business Environment. *Strategii biznesa = Business Strategies.* 2019;(7(63)):8–14. (In Russ.). EDN TRXBHE.
6. Tsvetkova A. S., Bakumenko M. A. Artificial Intelligence Technologies in Business. *Aktual`ny`e problemy` i perspektivy` razvitiya e`konomiki, Simferopol` — Gurzuf, 12–14 oktyabrya 2023 goda = Current Issues and Prospects of Economic Development. Simferopol — Gurzuf, October 12–14, 2023.* Simferopol: IE Zueva T. V.; 2023. P. 246–247. (In Russ.). EDN JTBMRT.
7. Vinogradov D. V., Muravyov A. O. Application of Artificial Intelligence in the Service Sphere. *E`konomika i servis: ot teorii k praktike : materialy` VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Vladimir, 15 maya 2019 goda = Economy and service: from theory to practice: proceedings of the VII International scientific and practical conference, Vladimir, May 15, 2019.* Vladimir: Vladimir State University named after Alexander and Nikolai Stoletovs; 2019. P. 472–476. (In Russ.). EDN JOFHHW.
8. Zhilin V. V., Safaryan O. A. Artificial intelligence in data storage systems. *Vestnik Donskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta = Vestnik of Don State Technical University.* 2020;(2):196–200. (In Russ.). DOI: 10.23947/1992-5980-2020-20-2-196-200.

Информация об авторах

Д. В. Ключкина — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры непроеизводственной сферы и социальных технологий;
 В. В. Буров — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики, финансов и страхования;
 Н. С. Вашков — аспирант.

Information about the authors

D. V. Klyukina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Non-Production Sphere and Social Technologies;
 V. V. Burov — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of World Economy, Finance and Insurance;
 N. S. Vashkov — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 22.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 22.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 76–85
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):76–85

Научная статья
УДК 339.37:004
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-76-85

ТЕХНОЛОГИЯ РАДИОЧАСТОТНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ КАК МЕХАНИЗМ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

**Наталья Михайловна Сурай^{1✉}, Валерия Александровна Сурай²,
Галина Викторовна Корнева³**

¹Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия, natalya.mikhajlovna.1979@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6219-4363>

²Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия, valeria.suray@mail.ru

³Московский государственный университет технологий и управления имени К. Г. Разумовского (ПКУ), Москва, Россия, g.korneva@mgtm.ru

Аннотация. В данной статье проведен анализ потенциала RFID-технологии как комплексного решения для автоматизации логистических операций, объединяющего физические принципы электромагнитного взаимодействия, технические средства (метки, антенны и считывателя) и программную инфраструктуру. Розничная торговля является одним из самых быстро развивающихся сегментов российской экономики с заметным реальным практическим внедрением и применением цифровых решений. Эскалация цифровых продуктов, охватывающих торговый процесс, уверенно приближает отрасль к лидирующему пулу отраслей цифровизации (банки, ИКТ, страхование, медиа, промышленность и т. д.), становясь главным инструментом в привлечении потребителя и наращивании прибыли. В настоящее время особую актуальность приобретает технология радиочастотной идентификации, которая позволяет автоматически собрать данные о поставке товара без необходимости визуального контакта. Наиболее широко технология применяется в розничной и оптовой торговле. Однако RFID-технологии играют ключевую роль в цифровизации и других отраслей, включая автомобилестроение, здравоохранение, фармацевтику и логистику. Принцип действия технологии основан на беспроводной передаче данных посредством радиоволн между считывающим устройством и меткой на грузе, что обеспечивает возможность массового считывания сотни объектов в радиусе действия антенны без необходимости их распаковки. Основной особенностью данной технологии является полная инвентаризация склада с высокой точностью за короткий промежуток времени. Целью исследования является комплексный анализ потенциала RFID-технологии как инструмента управления цепями поставок и их учета.

Ключевые слова: розничная торговля, логистика, цифровые технологии, технология радиочастотной идентификации, конкурентоспособность, товар

Для цитирования: Сурай Н. М., Сурай В. А., Корнева Г. В. Технология радиочастотной идентификации как механизм трансформации розничной торговли // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 76–85. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-76-85>.

RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION TECHNOLOGY AS A MECHANISM FOR TRANSFORMING RETAIL TRADE

Natalia M. Surai^{1✉}, Valeria A. Surai², Galina V. Korneva³

¹Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, natalya.mixajlovna.1979@mail.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0001-6219-4363>

²National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia, valeria.suray@mail.ru

³K. G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management (the First Cossack University), Moscow, Russia, g.korneva@mgutm.ru

Abstract. This article analyzes the potential of RFID technology as a comprehensive solution for automating logistics operations, which combines the physical principles of electromagnetic interaction, technical devices (tags, antennas, and readers), and software infrastructure. Retail trade is one of the fastest-growing segments of the Russian economy, with a significant practical implementation and use of digital solutions. The escalation of digital products that cover the trading process is steadily bringing the industry closer to the leading pool of digitalization industries (banks, ICT, insurance, media, industry, etc.), becoming the main tool for attracting consumers and increasing profits. Currently, radio-frequency identification technology is becoming particularly relevant, as it allows for the automatic collection of product supply data without the need for visual contact. The technology is most widely used in retail and wholesale trade. However, RFID technology plays a key role in the digitalization of other industries, including automotive, healthcare, pharmaceuticals, and logistics. The technology works by wirelessly transmitting data through radio waves between a reader device and a tag on a product, allowing for the mass reading of hundreds of objects within the antenna's range without the need for unpacking. The main advantage of this technology is its ability to conduct a complete inventory of a warehouse with high accuracy in a short amount of time. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the potential of RFID technology as a tool for supply chain management and accounting.

Keywords: retail, logistics, digital technologies, radio frequency identification technology, competitiveness, product

For citation: Surai N. M., Surai V. A., Korneva G. V. Radio frequency identification technology as a mechanism for transforming retail trade. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):76–85. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-76-85>.

В России в сфере розничной торговли отмечаются высокие темпы роста внедрения цифровых технологий, что обусловлено активностью их использования среди потребителей. Цифровая трансформация обозначена Президентом России Владимиром Путиным одной из основных приоритетов национального развития страны до 2030 года [1]. Цифровизация ретейла предполагает, что торговые компании внедряют цифровые технологии в целях обновления и диверсификации бизнес-процессов. В условиях диверсификации логистических путей обеспечение непрерывного отслеживания товарных потоков на всем пути становится ключевым фактором конкурентоспособности компании. Необходимо внедрить эффективное управление цепочками поставок, которое тре-

бует постоянного мониторинга количественных, пространственных и качественных характеристик грузов. Доминирующей технологией автоматической идентификации остаются оптические штрих-коды. Однако их функциональность ограничивается следующими факторами: требованием прямой видимости, необходимостью поштучного считывания и подверженностью повреждениям ввиду воздействия окружающей среды. В сложившихся условиях особую актуальность приобретает технология радиочастотной идентификации — RFID (англ. *Radio-Frequency Identification*), которая позволяет автоматически собрать данные о поставке без необходимости визуального контакта. Принцип действия технологии основан на беспроводной передаче данных посредством

радиоволн между считывающим устройством и меткой на грузе, что обеспечивает возможность массового считывания сотни объектов в радиусе действия антенны без необходимости их распаковки. Основной особенностью данной технологии является полная инвентаризация склада с высокой точностью за короткий промежуток времени.

Цифровая трансформация — это постоянный процесс преобразования всей экосистемы компании, включая сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров, опирающийся на передовые технологии ведения бизнеса, направленный либо на оптимизацию существующей бизнес-модели и процессов с целью получения дополнительных источников прибыли, либо на замену своей бизнес-модели на более совершенную [2].

Целью исследования является комплексный анализ потенциала RFID-технологии как инструмента управления цепями поставок и их учета.

RFID представляет собой метод, позволяющий с помощью радиоволн автоматически распознавать и считывать информацию с любого объекта, маркированного RFID-меткой. В состав RFID-системы входят следующие компоненты (рисунок 1):

1. RFID-метки (также известные, как теги RFID и транспондеры).
2. Считывающие устройства RFID (RFID-readers).
3. Компьютерная система обработки данных, реализуемая на базе персонального компьютера (ПК) и специализированного программного обеспечения (ПО).

RFID-метки способны хранить и передавать данные об объекте: в память транспондера за-

писывается уникальный идентификационный код, с помощью которого происходит процесс распознавания объекта. Важно подчеркнуть, что радиочастотные метки обладают рядом преимуществ:

- повышенная износостойкость, в отличие от традиционных этикеток и штрих-кодов, что гарантирует минимизацию отходов и снижение воздействия на окружающую среду;
- не требующая прямой видимости дистанционная технология считывания. Транспондеры могут читаться через древесину, пластмассу, воду и краску;
- способность наделять физического объекта (продукта, контейнера) уникальной интеллектуальной информацией, содержащей полное описание данного объекта;
- наличие памяти, которая может быть перезаписываемой;
- способность взаимодействовать с другими объектами;
- RFID-метки практически невозможно подделать.

Большинство RFID-меток состоит из двух частей: интегральной схемы (чипа) для хранения и обработки информации, а также модулирования радиочастотного (RF) сигнала и антенны для приема и передачи сигнала (рисунок 2). Организация EPC Global, принимающая решения в сфере стандартизации технологий маркировки товаров, призывает записывать на RFID-метку унифицированный EPC-код, определяющий конкретный объект торговли в цепи поставок. Технология EPC global Network позволяет автоматически и точно идентифицировать любую единицу товара в цепи поставок любой компании, в любой отрасли и в любой точке земного шара.



Рисунок 1. Состав системы RFID (составлено авторами)

Figure 1. RFID system composition (compiled by the authors)

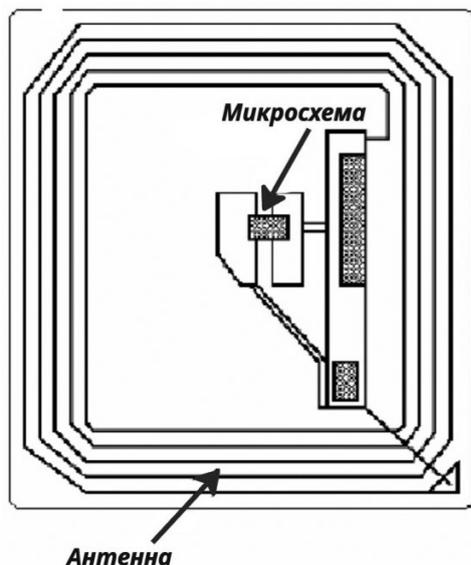


Рисунок 2. Схема пассивной RFID-метки

Figure 2. Schematic diagram of a passive RFID tag

Следует понимать, что радиочастотные метки также классифицируются по типу питания. Данная классификация является фундаментальной, поскольку тип питания определяет эксплуатационные, экономические и технические параметры системы. RFID-метки делятся на 3 типа:

1) активные метки, обладающие собственным источником питания. Имеют более большую дальность чтения и срок службы, но стоят значительно дороже;

2) пассивные метки, не имеющие встроенного источника питания. Данные метки получают энергию по радиоволнам от считывателя по принципу магнитной индукции;

3) полуактивные метки, имеющие встроенную батарею. Источник энергии используется только для питания чипа, в то время как передача данных происходит за счет энергии радиосигнала считывателя посредством механизма обратного рассеивания.

Также транспондер может быть интегрирован в переносимый объект, например, в этикетку с клеевым слоем или в пластиковую карту (рисунок 3).

Связь RFID-метки со считывающим устройством осуществляется на основе радиочастотного сигнала. Система запускается при попадании транспондера в зону действия электромагнитного поля, генерируемого считывателем. Важно подчеркнуть, что считывающие



Рисунок 3. RFID-метка в этикетке для одежды

Figure 3. RFID tag in a clothing label

устройства способны автоматически получить информацию о множестве маркированных объектов за короткий промежуток времени. Они могут быть представлены в виде ворот и арок, ручных терминалов, устройств на погрузочной технике и компактных насадок на смартфоны и планшеты. Считыватель также отвечает за транспортировку данных между метками и хост-компьютером, связь с которым обычно осуществляется через последовательный порт или сеть Ethernet. Переносной или портативный считыватель оборудован для поддержания связи с компьютером через беспроводное соединение.

Следует отметить, что основу технологии RFID составляют радиоволны. В системе RFID считывание осуществляется по принципу модулирования обратного рассеивания (рисунок 4). Принцип действия заключается в том, что вначале считыватель активирует собственную антенну с помощью внутреннего усилителя, что заставляет антенну излучать в пространство энергию в форме электромагнитных волн. Данные волны, в свою очередь, активируют антенну транспондера по принципу электромагнитной индукции. В ответ метка не излучает собственный сигнал, а моделирует свои отражательные свойства, изменяя электрическую нагрузку антенны. Таким образом, транспондер кодирует данные в уже существующее поле считывателя, реализуя принцип обратно-

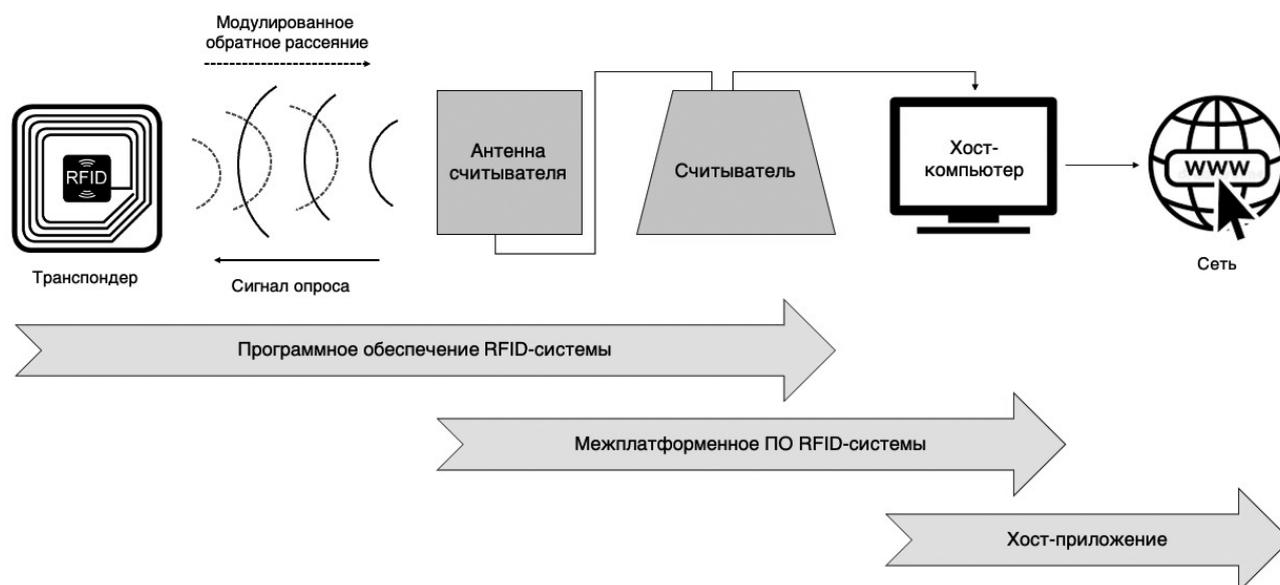


Рисунок 4. Принцип работы RFID системы (составлено авторами)

Figure 4. Operating principle of the RFID system (compiled by the authors)

го рассеяния. Поле считывателя обрабатывает сигнал и направляет данные в базу для учета, контроля и дальнейшей аналитики.

В основе взаимодействия метки и считывателя лежит ПО. Чтобы обеспечить безопасность и предотвратить получение данных от метки неавторизованным считывателем, транспондер и считывающее устройство должны пройти процедуру авторизации посредством обмена общим кодом, заложенным программным обеспечением. Считыватель RFID с помощью ПО способен одновременно распознать сотни объектов с радиометкой, в том числе идентифицировать конкретный объект, находящийся в маркированном контейнере. Например, погрузчик везет 20 контейнеров, в каждом из которых по 20 пар брук. Погрузчик проезжает через RFID-портал (конструкция П-образной формы, оснащенная RFID-антеннами и считывателями), после чего информация о всех 400 пар брук отображается в базе данных. Для обнаружения ошибок RFID считыватели используют сложное ПО с инструментами выявления и отклонения повторяющихся или неполных значений.

Хост-компьютер представляет собой устройство, соединенное с локальной сетью или интернетом, обладающее собственным IP-адресом, за счет которого происходит его обнаружение прочим сетевым оборудованием. Считывающее устройство и хост-компьютер взаимодей-

ствуют на основе межплатформенного программного обеспечения (МПО). Данный тип ПО выполняет важные функции мониторинга и управления потоком данных. С помощью анализа данных составляются отчеты о состоянии работы RFID-считывателей: в случае поломки устройства необходимо как можно раньше получить информацию о его некорректной работе и решить проблему, чтобы избежать получения ошибочных данных о товарах со склада. К тому же МПО ответственно за фильтрацию данных и их перевод в единый формат.

Отформатированная и обработанная МПО информация поступает в хост-приложение — конечное программное обеспечение для работы пользователя. На этом этапе данные визуализируются и имеют важное значение для принятия управленческих решений, формирования отчетов и аналитики.

Анализ потенциала применения технологии RFID в международной торговле требует предварительного обращения к истории ее возникновения. История RFID берет свое начало в 1930-е гг., когда Исследовательская лаборатория ВМС США разработала систему распознавания вражеских и союзнических объектов «свой-чужой» — IFF (англ. *Identification Friend or Foe*). Система на основе радиоволн использовала транспондер, который принимал сигнал запроса и отправлял ответ, идентифицирующий объект.

В конце 1960-х гг. компании Sensormatic и Checkpoint Systems начали разрабатывать системы электронного слежения за товарами — EAS (англ. *Electronic Article Surveillance*) с целью предотвратить кражу одежды в универмагах и книг в библиотеках. В начале 1980-х гг. коммерческие приложения RFID применяются в идентификации железнодорожных вагонов и отслеживании сельскохозяйственных животных на фермах. Также RFID-теги внедрялись на предприятиях с целью учета персонала и контроля их рабочего времени. В это же десятилетие страны Европы используют RFID в системе электронного сбора платы за проезд через шлагбаум, без остановки.

Таким образом, технология RFID получила признание со стороны иностранных компаний, заложивших основу для ее дальнейшей интеграции в мировые бизнес-процессы. Во многом международный интерес обусловлен ключевым преимуществом технологии, который заключается в полном контроле над товаром.

Технология RFID вносит существенный вклад в укрепление безопасности цепочек поставок товаров и способствует формированию здоровой конкурентной среды. В 2015 году на форуме Федеральной антимонопольной службы Президент Российской Федерации В. В. Путин назвал здоровую экономику важнейшим фактором развития страны, обеспечения эффективности и устойчивости развития национальной экономики [3]. Внедрение технологии RFID создает технологическую базу для развития бизнес-практик, ключевыми принципами которых являются прозрачность и подотчетность. Обеспечивая сквозную прослеживаемость товаров от производителя до конечного потребителя, RFID-системы позволяют достоверно определить происхождение продукции, что выступает инструментом предотвращения проникновения на рынок контрафакта и несертифицированных товаров. Наглядным примером служит инициатива Евразийского экономического союза (ЕАЭС), в пространстве которого с 2016 года действует обязательное требование по маркировке изделий из натурального меха RFID-тегами. Данная мера была введена с целью определения эффективности и технических возможностей системы полной прослеживаемости пути дорогостоящего продукта на всех этапах произ-

водственного процесса. В 2018 году по завершении заседания Евразийского межправительственного совета Д. А. Медведев заявил, что «если раньше на создание общего рынка уходило иногда десятилетия, потому что надо было понять, как передвигаются товары, смотреть бумажки, товарно-транспортные накладные, изучать спрос, предложения, основные товаропотоки, — то сейчас это все можно сделать в цифровой форме» [4]. В 2018 году Правительством Российской Федерации был утвержден «Перечень отдельных товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации» [5], который включает следующие товары:

- табачная, никотиносодержащая и безникотиновая продукция;
- алкогольные напитки;
- пищевая продукция;
- непродовольственные товары.

В том же году в Алматы члены ЕАЭС подписали соглашение «О маркировке товаров средствами идентификации в Евразийском экономическом союзе» [6]. Документ создал правовую основу для защиты потребителей от контрафакта, гарантируя покупателям доступ к достоверной информации о происхождении и движении маркированного объекта.

Таким образом, данные соглашения подчеркивают ключевые выгоды внедрения RFID для товаропроизводителей, так как данная технология обеспечивает:

- управление цепочками поставок и контроль за перемещением товаров;
- автоматизацию сбора данных и отчетности;
- качественное проведение инвентаризации склада;
- надежную защиту от контрафакта.

Наиболее часто технология RFID применяется в ритейле для проведения инвентаризации. Ключевым преимуществом данной технологии является возможность быстро и точно провести полный переучет склада. Процесс инвентаризации с использованием RFID проходит в 20 раз быстрее по сравнению с традиционным штрихкодированием [7]. При сканировании каждого отдельного товара инвентаризация на складе может стать кропотливым и длительным процессом. Сравнение инвентаризации с использованием штрих-кодов и RFID-меток представлено в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые отличия методов маркировки: штрих-кодов и RFID

Параметр сравнения	Штрих-код	RFID
Скорость чтения	Только один объект за одно сканирование	Групповое считывание сотни меток в секунду
Требования к считыванию	Прямой визуальный контакт со штрих-кодом, который должен быть чистым и неповрежденным	Нет требования прямой видимости. Метки RFID могут считываться через упаковку, а также пластик, дерево и ткань. Теги защищены от воды, пыли и устойчивы к ударам
Автоматизация процесса считывания	Сотрудник должен находить и наводить сканер на каждый товар	RFID-считыватель автоматически фиксирует информацию о всех товарах в зоне его действия
Стоимость	Печать одной этикетки со штрих-кодом в типографии обходится от 5 до 17 Р, в зависимости от тиража и материала	Стоимость пассивного тега варьируется от 10 до 120 Р за тег, в зависимости от купленного количества, форм-фактора тега и его долговечности
Радиус действия	Ограниченный — до 1 м	От 20 см до 300 м, в зависимости от типа метки (активная, пассивная) и частоты.

Автоматизация складского учета базируется на интеграции технологии RFID и ПО WMS (англ. *Warehouse Management System*). Как отмечают ученые С. А. Щеголева, А. А. Белецкий, С. Б. Савранский, WMS — это система управления товарно-материальными ценностями в режиме реального времени на складах и в хранилищах предприятий [8]. Принцип взаимодействия двух систем заключается в том, что после промежуточной обработки МПО RFID преобразованные данные передаются в WMS. Передача информации осуществляется через кодовые интерфейсы API (англ. *Application Programming Interface*) или прямую интеграцию с базой данных. Практическая реализация взаимодействия двух систем строится следующим образом: при проезде контейнера через RFID-портал на приемном доке и его размещении на стеллажи с встроенными считывающими устройствами, МПО анализирует информацию о всех метках и сопоставляет перечень товаров с электронной накладной, после чего информация поступает в WMS. Система автоматически регистрирует поступление, что обеспечивает точный учет местоположения каждой партии и позволяет контролировать сроки годности, определяя приоритеты отгрузки товара в зависимости от истечения срока годности. В то же время в RFID-технологиях применяется штрихкодирование, позволяющее бы-

стро и точно сканировать товары при приемке, отгрузке и перемещении по складу. RFID-метки обеспечивают бесконтактное и многоразовое считывание информации о товарах, что повышает эффективность процессов [9].

Процесс отгрузки товара осуществляется аналогичным образом — с использованием RFID-порталов, фиксирующих перемещение маркированной продукции. Далее маркированный товар попадает на полки магазина, где также требуется вести учет товарооборота. Внедрение RFID-меток позволило увеличить пропускную способность кассовых узлов благодаря возможности просканировать все товары в корзине, без необходимости их извлечения из корзины или тележки.

Однако ключевым нововведением, ставшим возможным исключительно благодаря технологии RFID, стали «умные полки». Принцип их функционирования заключается в том, что такие полки распознают перемещение товаров или их замену, а затем передают полученные сведения в центральную информационную систему. Важным преимуществом «умных полок» является возможность автоматически формировать запросы на пополнение или обновление ассортимента товаров. Помимо розничной торговли, данная технология находит эффективное применение в медицинских

учреждениях для определения текущего местоположения дорогостоящих лекарственных препаратов и хирургических инструментов.

Особого внимания заслуживает тот факт, что «умные полки» отслеживают популярность товаров среди покупателей, автоматически анализируя спрос на конкретную продукцию. Система агрегирует данные о популярности определенных артикулов и предоставляет готовую аналитику, на основе которой менеджеры по закупкам могут оперативно регулировать уровень запасов и распоряжаться об увеличении заказов наиболее востребованной продукции.

Следует отметить, что акторы международной торговли активно используют информационные технологии как средство совершенствования своих операций и достижения конкурентных преимуществ. Применение RFID-технологий также считается выгодным для сокращения затрат на ручной труд. В 2003 году американская сеть магазинов Wal-Mart публично заявила о введении обязательства для ведущих поставщиков компании маркировать паллеты и коробки радиометками с электронным кодом продукта EPC. За первые годы внедрения технологии Wal-Mart отметили преимущества RFID в отслеживании товаров и обеспечении актуальной информации о них в режиме реального времени. Однако поставщики обеспокоились увеличением затрат на развертывание RFID. Руководство Wal-Mart поддержало поставщиков и объявило, что возникший массовый спрос должен привести к снижению цен на радиометки и устройства считывания сигнала, а также сокращению операционных издержек. Внедрение RFID-технологии обеспечивает межграничную пропускную способность, поскольку информация с радиометок в режиме реального времени передается между странами для отслеживания грузов и управления запасами.

Однако стоит выделить существенные обстоятельства, препятствующие повсеместному внедрению технологии. К недостаткам относят отграниченный диапазон считывания до 300 м и большая стоимость транспондера. Несмотря на тот факт, что технология радиочастотной идентификации обеспечивает безопасность, существуют угрозы защиты конфиденциальных данных. Возможна вероятность хищения данных через неавторизованный считыватель.

Также через корпоративные приложения конкуренты могут выкрасть конфиденциальные данные о запасах и получить информацию о секретных способах автоматизации производства. Хакеры могут предать огласке закрытые данные о компании. Данные обстоятельства требуют принятия решений для обеспечения безопасности RFID-данных и минимизации уязвимости информации, которыми являются:

- охрана помещений;
- ограничение дальности считывания;
- применение подхода временного экранирования, также известного как клетка Фарадея, с помощью которого маркированные объекты временно помещают внутрь металлического или фольгированного материала, чтобы препятствовать проникновению и распространению электромагнитных волн;
- введение команды «Kill», служащей для блокировки и прекращения работы радиометки в экстренной ситуации.

Также существует обеспокоенность потребителей относительно возможности использования уникального идентификатора на метке для скрытого отслеживания человека без его ведома после приобретения товара. Со стороны правозащитных организаций звучат опасения о потенциальном посягательстве на тайну личной жизни граждан.

В статье проведен анализ потенциала RFID-технологии как комплексного решения для автоматизации логистических операций, объединяющего физические принципы электромагнитного взаимодействия, технические средства (метки, антенны и считывателя) и программную инфраструктуру. Технология RFID является центральной темой обсуждений с участием заинтересованных сторон, производителей и клиентов [10].

Внедрение технологии радиочастотной идентификации позволяет не только обеспечить сквозную прослеживаемость товара от производственной линии до конечного потребителя, но и внедрить концепцию «умных полок» и повысить пропускную способность кассовых узлов.

Необходимо выделить основные преимущества, чтобы подчеркнуть инновационный характер технологии:

- ускорение процессов инвентаризации и учета;

– устойчивость к факторам внешней среды;
– интеграция в глобальные цепочки поставок за счет возможности беспрепятственно передавать информацию о товаре между странами.

Однако, внедрение RFID сопряжено с рядом объективных сложностей:

– высокая стоимость носителя по сравнению с традиционными штрих-кодами;
– вопрос конфиденциальности;
– ограниченный диапазон считывания.

Преодолевая текущие ограничения, технология радиочастотной идентификации становится неотъемлемым элементом цифровой трансформации складской, торговой и производственной инфраструктуры. В настоящее

время технология RFID органично интегрируется с системами управления предприятием (англ. *Enterprise Resource Planning*), складскими комплексами (англ. *Warehouse Management System*) и Интернетом вещей.

Перспективы дальнейших исследований видятся в следующем: многоотраслевые сравнительные эксперименты с единой системой КРП (например, точность инвентаризации, скорость пополнения, потеря товарных запасов, окупаемость инвестиций); гибридных СППР, объединяющих RFID-технологии с IoT-сенсорами и предиктивной аналитикой; комплексная оценка кибер- и приватностных рисков при масштабном развертывании RFID-экосистем [11].

Список источников

1. Сурай Н. М., Теплая Н. А. Современные тренды в области применения цифровых технологий в российском ретейле // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 2. С. 94–104. DOI: 10.14258/epb202428. EDN DDJVAG.
2. Паскова А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020. Т. 16, № 6. С. 123–131. DOI: 10.47370/2072-0920-2020-16-6-123-131. EDN GHVNN.
3. Форум ФАС «Неделя конкуренции в России» // Президент России : официальный сайт. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/50352/>. Дата публикации: 23.09.2015.
4. Пресс-конференция Дмитрия Медведева по завершении заседания Евразийского межправительственного совета // Правительство России : официальный сайт. URL: <http://government.ru/news/31254/>. Дата публикации: 02.02.2018.
5. «Об утверждении перечня отдельных товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации» : Распоряжение Правительства РФ от 28.04.2018 № 792-р : ред. от 07.02.2025 // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297114/26cdb7be00745ba8727bc131cfd01e77eb7b0a33/.
6. «Соглашение о маркировке товаров средствами идентификации в Евразийском экономическом союзе» : Заключено в г. Алматы 02.02.2018 // КонсультантПлюс: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289918/.
7. Баркова Н. Ю. Радиочастотная идентификация данных в ретейле: новые возможности для бизнеса // Вестник университета. 2021. № 1. С. 28–35. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-1-28-35. EDN YQEQAC.
8. Щеголева С. А., Савранский С. Б. WMS-система как стратегический инструмент инновационного развития складского хозяйства России // Экономическое возрождение России. 2023. № 1(75). С. 163–171. DOI: 10.37930/1990-9780-2023-1-75-163-171. EDN JFBJIT.
9. Глазунова Е. З., Черная А. В., Сафиуллин Д. Ф. Инновации в международной торговле: роль цифровизации и автоматизации процессов // Журнал прикладных исследований. 2024. № 3. С. 29–35. DOI: 10.47576/2949-1878.2024.3.3.004. EDN QQACMV.
10. Giorgia Casella, Barbara Bigliardi, Eleonora Bottani, The evolution of RFID technology in the logistics field: a review // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 1582–1592. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922003684?via%3Dihub#> DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.359.
11. Триполева Д. В. Современные методы поддержки принятия решений в управлении товарными запасами с применением RFID-технологий // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Том 27, № 4. С. 35–54. DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-35-54.

References

1. Surai N. M., Teplaya N. A. Current trends in the application of digital technologies in Russian retail. *E`konomika. Professiya. Biznes = Economy. Profession. Business*. 2024;(2):94–104. (In Russ.). DOI: 10.14258/epb202428. EDN DDJVAG.

2. Paskova A. A. Digital transformation of retail: trends and technologies. *Novy`e texnologii = New technologies*. 2020;16(6):123–131. (In Russ.). DOI: 10.47370/2072-0920-2020-16-6-123-131. EDN GHVNN.
3. FAS Forum "Competition Week in Russia". President of Russia: official website. (In Russ.). Available from: <http://kremlin.ru/events/president/news/50352/>. Publication date: September 23, 2015.
4. Press conference of Dmitry Medvedev following the meeting of the Eurasian Intergovernmental Council. Government of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: <http://government.ru/news/31254/>. Publication date: February 2, 2018.
5. "On Approval of the List of Certain Goods Subject to Mandatory Marking with Identification Means": Order of the Government of the Russian Federation dated April 28, 2018 No. 792-p: as amended on February 7, 2025. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297114/26cdb7be00745ba8727bc131cfd01e77eb7b0a33/.
6. "Agreement on the Labeling of Goods with Identification Means in the Eurasian Economic Union": Concluded in Almaty on February 2, 2018. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289918/.
7. Barkova N. Yu. Radio-frequency identification of data in retail: new opportunities for business. *Vestnik universiteta = University Bulletin*. 2021;(1):28–35. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-1-28-35. EDN YQEAC.
8. Shchegoleva S. A., Savransky S. B. WMS-system as a strategic instrument for innovative development of warehousing in Russia. *E`konomicheskoe vozrozhdenie Rossii = Economic Revival of Russia*. 2023;(1(75)):163–171. (In Russ.). DOI: 10.37930/1990-9780-2023-1-75-163-171. EDN JFBJIT.
9. Glazunova E. Z., Chernaya A. V., Safiullin D. F. Innovations in international trade: the role of digitalization and automation of processes. *Zhurnal prikladny`x issledovanij = Journal of Applied Research*. 2024;(3):29–35. (In Russ.). DOI: 10.47576/2949-1878.2024.3.3.004. EDN QQACMV.
10. Casella G., Bigliardi B., Bottani E. The evolution of RFID technology in the logistics field: a review. *Procedia Computer Science*. 2022;200:1582–1592. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922003684?via%3Dihub#>. DOI: 10.1016/j.procs.2022.01.359.
11. Tripoleva D. V. Modern methods of decision support in inventory management using RFID technologies. *Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo centra RAN = Bulletin of Kabardino-Balkarian Scientific Center of Russian Academy of Sciences*. 2025;27(4):35–54. (In Russ.). DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-35-54.

Информация об авторах

Н. М. Сурай — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна;

В. А. Сурай — студентка 3-го курса;

Г. В. Корнева — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности.

Information about the authors

N. M. Surai — Candidate of Science (Technical), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Advertising, Public Relations, and Design;

V. A. Surai — a 3rd year student;

G. V. Korneva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting, and Economic Security.

Статья поступила в редакцию 24.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 24.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 86–97
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):86–97

СФЕРА ТРУДА: ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ

Научная статья

УДК 316.343+316.477(470)

doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-86-97

ПОКОЛЕНИЕ Z: БЕГСТВО ОТ ТРУДА (В ПОИСКАХ ПОЗИТИВНОЙ СВОБОДЫ)

Ольга Семеновна Кодис

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, olga2050@gmail.com

Аннотация. Поколение, вступившее на рынок труда в условиях постпандемической реальности, демонстрирует радикальный разрыв с устоявшимися трудовыми парадигмами. В отличие от предыдущих поколений, для которых стабильность и карьерный рост часто доминировали над личными ценностями, современная молодежь переосмысливает саму природу занятости. Их отношение к труду формируется под влиянием цифровой социализации, экономической турбулентности и экологического сознания, что создает уникальный ценностный ландшафт. Это поколение воспринимает работу не как обязанность, а как инструмент самоактуализации, где значимость деятельности превалирует над ее формальными атрибутами. Феномен «бегства от труда» в данном контексте представляет собой не пассивный уход от ответственности, а осознанную стратегию достижения позитивной свободы — концепции, восходящей к философским работам И. Берлина и Э. Фромма. Если негативная свобода подразумевает отсутствие внешних ограничений, то позитивная трактуется как возможность реализации внутреннего потенциала через осмысленный выбор. Для поколения Z это выражается в отказе от рутинных моделей занятости в пользу гибридных форматов фриланса и проектной работы, где творческая составляющая и социальная значимость становятся ключевыми мотиваторами.

Ключевые слова: позитивная свобода, гибридные формы занятости, фриланс, самореализация, волонтерство, экологизация, аутсорсинг

Для цитирования: Кодис О. С. Поколение Z: бегство от труда (в поисках позитивной свободы) // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 86–97. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-86-97>.

FIELD OF LABOR: CHALLENGES OF THE TIME

Research article

GENERATION Z: ESCAPE FROM WORK (IN SEARCH OF POSITIVE FREEDOM)

Olga S. Kodis

Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia, olga2050@gmail.com

Abstract. The generation that entered the labor market in the post-pandemic reality is demonstrating a radical break with established work paradigms. Unlike previous generations, for whom stability and career advancement often dominated personal values, today's youth is rethinking the very nature of employment. Their attitude toward work is shaped by digital socialization, economic turbulence, and environmental awareness, creating a unique value landscape. This generation perceives work not as an obligation, but as a tool for self-actualization, where the significance of the activity prevails over its formal attributes. The phenomenon of "escape from work" in this context is not a passive avoidance of responsibility, but a conscious strategy for achieving positive freedom — a concept that dates back to the philosophical works of I. Berlin and E. Fromm. While negative freedom implies the absence of external constraints, positive freedom is interpreted as the opportunity to realize one's inner potential through meaningful choice. For Generation Z, this is expressed in a rejection of routine employment models in favor of hybrid freelance and project-based work, where creativity and social significance become key motivators.

Keywords: positive freedom, hybrid forms of employment, freelancing, self-realization, volunteering, greening, outsourcing

For citation: Kodis, O. S. Generation Z: Escape from work (in search of positive freedom). *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):86–97. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-86-97>.

Глобальная трансформация рынка труда в постпандемийный период сделала актуальным исследование ценностных сдвигов поколения Z (рожденные с 1997 по 2012 гг.). В настоящее время поколение Z или зумеры является самым многочисленным на Земле. Только в России, согласно подсчетам российских социологов, на 1 января 2024 г. проживало 25,3 млн зумеров, что составляет примерно 17,3% от всего населения страны [1]. Можно с большой долей вероятности уже сейчас утверждать, что зумеры серьезно влияют на мировую экономику, а также культуру. Они во многом формируют общественные предпочтения и потребительские запросы. Становление зумеров происходило в особом, отличном от всех предшествующих эпох, мире: небывалое развитие технологий, круглосуточный доступ к разнообразной информации, общение через SMS-сообщения и социальные сети. Зумеры не мыслят себя без интернета. Они живут во времена экономической нестабильности, обострения экологических проблем и социальных проблем. Эти и многие другие особенности не могли не наложить отпечаток на мировоззрение и поведение представителей поколения Z как в повседневной жизни, так и в трудовой деятельности. Так, для зумеров характерен отказ от традиционных карьерных траекторий, что, несомненно, требует научного осмысления.

Пандемия COVID 19 выступила катализатором переоценки трудовых отношений, обнажив хрупкость индустриальной модели занятости. Молодое поколение, сформировавшееся в условиях цифровизации и социальной нестабильности, демонстрирует принципиально иное отношение к профессиональной самореализации. Это ставит перед научным сообществом задачу пересмотра устоявшихся парадигм трудовой мотивации в контексте антропоцентричного поворота.

Феномен «бегства от труда» интерпретируется представителями поколения Z как акт позитивной свободы — сознательного выбора

в пользу самореализации и баланса жизненных сфер, что противоречит утилитарному пониманию труда в индустриальную эпоху. Если для предыдущих поколений труд выступал, прежде всего, средством экономического выживания, то для цифровых аборигенов он становится пространством экзистенциального поиска. Такая трансформация ценностных ориентаций отражает эволюцию от негативной свободы (свободы от принуждения) к позитивной (свободе для самоактуализации). Этот концептуальный сдвиг требует переосмысления традиционных экономических моделей трудового поведения.

Культурный разрыв между трудовой этикой старших поколений и постматериалистическими ориентациями молодежи порождает системные противоречия: от кадрового дефицита в ключевых отраслях до трансформации социального контракта. Конфликт между бюрократической организацией труда и стремлением к автономии создает напряжение на макро- и микроуровнях экономики. Работодатели сталкиваются с необходимостью пересматривать системы мотивации, в то время как государственные институты вынуждены адаптировать социальную политику. Эти процессы свидетельствуют о глубинных изменениях в структуре современных обществ.

В связи с этим возникает необходимость изучения парадокса, при котором экономически активная группа населения добровольно ограничивает трудовую вовлеченность, переосмысливая категории успеха и благополучия. Научный интерес представляет не только сам факт снижения трудовой активности, сколько его смысловые основания в контексте философии позитивной свободы. А именно: каким образом альтернативные формы занятости становятся для поколения Z инструментами достижения экзистенциальной аутентичности. Этот вопрос требует междисциплинарного подхода, объединяющего экономический анализ с философской рефлексией.

Теоретическая задача предполагает синтез философских концепций позитивной свободы (от И. Берлина до К. Роджерса) с современными социологическими моделями трудовой мотивации. Также критический анализ работ М. Фуко о дисциплинарных обществах позволяет понять сопротивление поколения Z ригидным трудовым структурам. А гуманистическая психология А. Маслоу и К. Роджерса открывает возможность интерпретации стремления молодых людей к самоактуализации.

Эмпирическая задача включает анализ паттернов трудового поведения через призму *generational studies*: от предпочтения гиг-экономики до феномена «тихого увольнения» как сопротивления аллократии. Исследование опирается на данные международных (Pew Research Center, Deloitte Global Millennial Survey) и российских мониторингов (ВЦИОМ и Росстат). Особое место уделяется качественным методам глубинных интервью и нарративному анализу, позволяющим реконструировать субъективные смыслы трудовых стратегий. Такой подход обеспечивает комплексность получаемых результатов.

Научная новизна заключается в междисциплинарном подходе, связывающем экономику труда с теорией поколений и экзистенциальной психологией, что позволяет преодолеть ограничения узкоотраслевых исследований. Впервые феномен «бегства от труда» исследуется не как девиация, а как закономерный этап эволюции трудовых отношений в постиндустриальном обществе. Это открывает новые перспективы для прогнозирования дальнейших трансформаций рынка труда.

Практическая значимость работы определяется разработкой адаптационных механизмов для рынка труда, балансирующих между экономической эффективностью и антропоцентричной моделью занятости. Предлагаемые рекомендации адресованным HR-менеджерам, политическим стратегам и законодателям, заинтересованным в предотвращении генерационного конфликта. Внедрение гибких схем трудовых отношений, пересмотр систем оценки эффективности и развитие инфраструктуры для альтернативных форм занятости, могут стать ответом на вызовы новой реальности.

Теоретические основы свободы.

Концепция позитивной свободы от классиков к современности

Философские истоки позитивной свободы прослеживаются в трудах античных мыслителей. Так, Аристотель связывал свободу с реализацией человеческой сущности через разумную деятельность и добродетель. Его концепция эвдемонии подразумевала достижение полноты бытия посредством выбора и нравственного совершенствования. Эти идеи заложили основу для понимания свободы как условия самореализации. В эпоху Просвещения категория свободы приобрела новые измерения в работах И. Канта. Немецкий философ акцентировал внимание на автономии воли и способности личности руководствоваться рациональными принципами. Г. В. Ф. Гегель развил эти положения, рассматривая свободу как диалектический процесс самопознания духа через преодоление внешних ограничений. Таким образом, классическая традиция сформировала представление о свободе как осознанной необходимости.

В XX веке концепция позитивной свободы подверглась критическому переосмыслению. Исайя Берлин в работе «Две концепции свободы» противопоставил негативную свободу как отсутствие вмешательства позитивной свободе как самоуправлению. Ф. Ницше впервые противопоставил негативной характеристике «свободы от» позитивную характеристику «свободы для» [2], и сейчас такое разделение широко используется в работах, посвященных психологии свободы, например, у Э. Фромма [3, с. 89]. Это противопоставление выявило напряжение между индивидуальной автономией и коллективными нормами. Э. Фромм в работе «Бегство от свободы» исследовал парадокс позитивной свободы в условиях современного общества. Он отмечал, что обретение свободы порождает экзистенциальную тревогу, приводящую к конформизму или авторитаризму.

Э. Фромм писал: «Человек теперь одинок и свободен, но бессилён и испуган. Вновь за-

воеванная свобода выглядит проклятием; человек свободен от сладких уз рая, но не волен управлять собой, реализовывать свою индивидуальность» [4, с. 44].

Психолог подчеркивал необходимость продуктивной самореализации как альтернативы деструктивным формам «бегства»: «Существует единственно возможное продуктивное решение для связи индивидуализированного человека со всеми людьми: спонтанная активность, любовь и труд, которые снова соединят его с миром, но не первичными узами, а как свободного и независимого индивида» [4, с. 44].

Анализ Э. Фромма выявил двойственную природу свободы как развития, так и отчуждения.

Современные исследователи интерпретируют позитивную свободу в контексте транс-

формирующихся социальных структур. В условиях цифровой эпохи акцент смещается на возможность реализации человеческого потенциала через доступ к новым формам деятельности. Гибкие социальные институты рассматриваются как необходимое условие для осуществления позитивной свободы, что особенно значимо для поколений, формирующихся в сетевом обществе. Позитивная свобода трактуется как способность к самоопределению в меняющемся мире. «Без свободы как субъективного ощущения самостоятельности, ответственности, человек едва ли смог бы многого достичь и стать психологически зрелой личностью» [3, с. 89]. Эта установка становится ключевой для понимания трудовой мотивации поколения Z, стремящегося к осмысленной самореализации за пределами традиционных трудовых рамок.

Свобода и трудовая мотивация: эволюция взглядов

В рамках протестантской этики труд приобрел сакральное значение как средство достижения свободы через аскезу и самодисциплину. Макс Вебер отмечал, что кальвинистская доктрина предопределения способствовала формированию представления о профессиональном призвании как религиозном долге. Систематическая трудовая деятельность рассматривалась как доказательство богоизбранности, создавая психологические предпосылки для развития капитализма. Данная концепция заложила основы инструментального понимания труда как пути к духовному и материальному освобождению. Капиталистическая рационализация труда превратила накопление в этическую добродетель, связывая экономический успех с личной свободой. Аскетический образ жизни позволял направлять ресурсы на развитие производства, создавая механизм самовоспроизводства капитала. Трудовая деятельность стала восприниматься не как необходимость, а как способ конструирования идентичности через профессиональные достижения. Эта парадигма доминировала в индустриальную эпоху, определяя активационные модели нескольких поколений. Исторический процесс индивидуализации, начавшийся в XVI веке, трансформи-

ровал отношения личности и труда. Согласно Э. Фромму, современный человек «сделался свободен от внешних оков, которые мешали ему действовать и думать так, как он считает нужным. Он был бы свободен вести себя по своей воле, если бы знал, чего хочет, что думает, что чувствует. Однако он не знает» [4, с. 245]. По Э. Фромму, требования самостоятельности, ответственности — результат процесса индивидуализации — освобождения от первичных уз, которые позволяли человеку чувствовать себя частью мира, давали смысл и определенность. Освобождение от них привело к ответственности перед самим собой. Данная трансформация создала предпосылки для переосмысления труда как инструмента личностной автономии.

Постиндустриальный сдвиг ознаменовал переход от труда обязанности к труду самовыражению, что нашло отражение в теориях Дэвида Рисмана и Ричарда Сеннета. Д. Рисман выделил эволюцию от «традиционно-ориентированного» к «внутренне-ориентированному» типу личности, для которого труд становится пространством самореализации. Этот переход сопровождался смещением акцента с внешних форм дисциплины на внутреннюю мотивацию и творческие аспекты деятельно-

сти. Труд начал восприниматься как способ конструирования личности, а не просто источник существования. Р. Сеннет акцентировал внимание на противоречиях гибких форм занятости, риторика самореализации сочетается с прекаризацией трудовых отношений. Его анализ показал, что фрагментация карьерных траекторий подрывает традиционные представления о профессиональном мастерстве как основе свободы. Несмотря на декларируемую автономию, новая организация труда часто ограничивает возможности смыслотворчества. Эти изменения подготовили почву для кризиса инструментального отношения к труду в XXI веке.

Современные условия прекаризации труда и нестабильности занятости обострили кризис инструментального подхода к трудовой деятельности. Традиционная модель, связывающая профессиональные достижения с личной свободой утрачивает свою объяснительную силу в контексте растущего отчуждения. Это провоцирует поиск альтернативных моделей самореализации, где труд рассматривается как временный элемент жизненной стратегии. Поколение Z демонстрирует тенденцию к замене линейных карьерных траекторий гибридными формами занятости, сочетающими профессиональную деятельность с личностным развитием.

Поколение Z на рынке труда. Характеристики и ценностные ориентации поколения Z

Поколение Z характеризуется интенсивной цифровой социализацией, в ходе которой формируются особенности коммуникации и получения информации через онлайн-платформы. Постоянная подключенность к цифровым сетям сопровождается высокой степенью глобальной вовлеченности, что расширяет кругозор и создает трансконтинентальные социальные связи. Эти демографические и социальные условия влияют на представления о карьере особенно в том, что касается гибкости, скорости обратной связи и доступа к международным возможностям. Ценностные приоритеты поколения Z ориентированы на индивидуализм в том смысле, что выбор работодателя и профессиональной траектории часто определяется личными смысловыми критериями и возможностями самореализации. Экзистенциальная самореализация проявляется в стремлении к деятельности, обеспечивающей ощущение личной значимости и соответствующей внутренним убеждениям. Одновременно сохраняется запрос на баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью, что задает специфическую структуру мотивации.

Так, одна из представительниц поколения Z признается: «С момента, как я нашла новую работу, чувствую, что жизни нет вообще. Кажется, словно время куда-то исчезает и словно его совсем нет. Да, так живет большая

часть населения. Но как привыкнуть к тому, что всю жизнь ты работаешь, чтобы жить и живешь, чтобы работать... Будто ты робот. У тебя есть график, и ты все делаешь по расписанию. Я не успеваю радоваться жизни. Будто у меня ее и нет вовсе. Встаешь в 6 утра, идешь на работу, метро, люди, работаешь до 18. Приходишь домой — уже семь, готовишь, немного отдыхаешь — уже день прошел. Нет сил на книгу или спорт. Нет сил идти куда-то гулять...» [3, с. 12]. Знакомые слова. Почти цитата из А. Камю. Камю предлагает свой выход из порочного круга. И этот выход: экзистенциальный рывок — преодоление абсурда жизни через наполнение ее смыслом, то есть духовное усилие. Возможно, кто-то из современной молодежи и последует примеру А. Камю. Однако в большинстве своем молодые люди поступают иначе. Мир изменился. Появились новые возможности, поэтому «сотрудники, особенно молодого поколения больше ценят социальную значимость деятельности своего работодателя. Программы корпоративной социальной ответственности, экологические инициативы, волонтерство и благотворительность способствуют повышению лояльности персонала и укреплению бренда работодателя» [5, с. 400]. Указанное наблюдение подтверждает, что социальная ответственность организаций является важным фактором при выборе места работы представителями поколения Z.

Следовательно, работодатели, демонстрирующие приверженность этическим инициативам и социальным проектам получают конкурентные преимущества при привлечении и удержании молодых специалистов. Современных молодых людей отталкивает корпоративная культура, которая делает приоритетом прибыль, а не самочувствие работников. Молодые миллениалы и зуммеры ищут работу, которая действительно бы их вдохновляла, а не просто рабочее место, которое позволяет оплачивать счета.

То есть мы видим, что представители поколения Z не склонны следовать рецептам А. Камю и наполнять свою жизнь смыслом, а просто меняют работодателя и место работы. Более того, некоторые из них вообще предпочитают не трудиться и не обучаться. На Западе это движение получило название «Поколение NEET» (англ. *not in education, employment or training* — ни образования, ни работы, ни стажировки). В русскоязычной среде их называют «поколение НЕТ».

Л. Наринская, действительный член Профессиональной психотерапевтической лиги России и практикующий психотерапевт, говорит, что на практике, когда представителям NEET предлагают высокооплачиваемую работу, они все равно зачастую от нее отказываются.

«Старые цели, такие как заработать больше денег, улучшить дом или купить лучшую одежду, больше не мотивируют молодое поколение. Лучшее уже не так вдохновляет, когда есть, где жить и что есть. Это кризис целей, когда старые перестают существовать, а новые еще не появились. Молодое поколение не видит смысла двигаться куда-то, потому что у них есть достаточное количество ресурсов» [5, с. 15].

Необходимо отметить, что поколение Z отчасти представлено в поколении NEET, но понятие NEET охватывает и другие возрастные группы молодежи.

Трудовые установки поколения Z содержат парадоксальное сочетание прагматизма и идеализма, при котором прагматические расчеты относительно гибкости и экономической безопасности соседствуют с идеалистическими требованиями к смысловой значимости. Такое сочетание проявляется в поиске форм занятости, обеспечивающих одновременно доход, свободу распоряжения своим временем и возможность реализации личных ценностей. Данная конфигурация мотивации не может не порождать конфликтные ожидания относительно традиционных трудовых практик и способствует поиску альтернативных моделей занятости.

Поколение Z и традиционный наемный труд: первые признаки отчуждения

Поколение Z демонстрирует выраженное несоответствие между ожиданием профессиональной автономии и реалиями иерархических корпоративных структур. Молодые специалисты изначально ориентированы на быстрый карьерный рост и горизонтальное развитие навыков, что противоречит традиционным моделям вертикального продвижения. Зуммеры справедливо считают, что, достигнув максимально возможной выгоды для себя, например, в компании, которая осуществляет свою деятельность в сфере малого бизнеса, необходимо переходить в более крупную компанию, которая относится к субъектам среднего бизнеса. В этом зуммеры видят возможность получения более высокой заработной платы и повышения возможности собствен-

ного профессионального роста [6, с. 82]. Данная установка порождает конфликт с устоявшимися организационными практиками, где продвижение требует длительного временного горизонта. Ценностная система поколения Z определяет жесткие трудовые графики как существенное ограничение личностной свободы. Зумеры отдают приоритет контролю над временем, рассматривая фиксированный рабочий день как анахронизм в цифровую эпоху. Гибкость трудового расписания ассоциируется у них с возможностью гармонизации профессиональной и личной жизни. Подобные ожидания формируют устойчивое неприятие традиционных моделей занятости с их регламентированным временем присутствия. Нежелание мириться с устойчивыми

временными рамками проявляется в активном поиске альтернативных форм занятости. Статистически подтверждается рост доли зуммеров, выбирающих фриланс, проектный труд, частичную занятость. Эти форматы позволяют поколению Z сохранять ощущение контроля над собственной жизнью, минимизируя внешнее регулирование. Подобный выбор отражает фундаментальную установку на приоритет личного временного суверенитета над гарантиями постоянной работы.

Для поколения Z психологическое благополучие превратилось в неотъемлемое условие

трудовой деятельности, а не в дополнительный бонус. Молодые специалисты последовательно отказываются от позиций, связанных с токсичной корпоративной культурой или чрезмерным эмоциональным выгоранием. Требование к ментальному здоровью на рабочем месте становятся ключевым фактором при выборе работодателя, что отражает глубинные изменения в понимании трудовых отношений. Такой подход непосредственно связан с поиском позитивной свободы через осознанный отказ от деструктивных практик традиционного найма.

Гибкие формы занятости как альтернатива для поколения Z

Для поколения Z фриланс и проектная работа становятся ключевыми инструментами формирования индивидуальной трудовой идентичности. «Фриланс (свободная занятость) — это вид занятости на рынке товаров и услуг, характеризующийся самостоятельностью выбора формы и места ее реализации, а также низкой степенью зависимости от работодателя» [5, с. 82]. Данная форма позволяет представителям поколения проектировать профессиональную траекторию в соответствии со своими личными ценностями и интересами, минуя жесткую корпоративную рамку. Посредством выбора проектов и сфер деятельности поколение Z конструирует многогранную профессиональную идентичность. Самостоятельное определение трудового распорядка и условий работы способствует реализации потребности в автономии. Эта модель противопоставляется традиционной занятости, где идентичность работника в значительной степени определяется организационной культурой и должностными инструкциями.

Гибкие формы занятости трансформируют традиционное понимание карьеры, смещая акцент с вертикального роста на горизонтальную мобильность. Для поколения Z профессиональный успех измеряется не должностной иерархией, а разнообразием компетенций и проектного опыта. Такая парадигма предполагает постоянное развитие навыков через смену видов деятельности и профессиональных контекстов, что соответствует их ценностям самореализации и непрерывного обучения.

Экономические преимущества гибкой занятости сопровождаются компромиссами в долгосрочной финансовой стабильности. Непостоянный доход и отсутствие социальных гарантий создают риски, которые поколение Z осознанно принимает ради свободы. Отсутствие пенсионных накоплений и медицинского страхования компенсируется возможностью контролировать рабочую нагрузку и баланс между профессиональной и личной сферами.

Причины и последствия отказа. Факторы, провоцирующие «бегство от труда» у поколения Z

Поколение Z демонстрирует принципиально новую систему трудовых ценностей, где приоритет отдается самореализации и контролю над личным временем. Традиционная занятость с фиксированным графиком и жесткой иерархией воспринимается как ограничение авто-

номии. Молодые специалисты стремятся к работе, которая обеспечивает смысловую наполненность и гармонично интегрируется в образ жизни. Эта трансформация трудовой этики отражает глубинные социокультурные сдвиги в понимании свободы и успеха. «Причинами,

способствующими трансформации социально-трудовых отношений, являются следующие: выход на рынок молодого поколения (поколения Z), для которого работа на основе цифровых технологий является наиболее привлекательной; быстрое включение российского бизнеса в процесс цифровизации рынка труда» [7, с. 280]. Цифровая среда создает альтернативные возможности для профессиональной реализации вне традиционных корпоративных структур.

Экономическая нестабильность и прекаризация трудовых отношений формирует у поколения Z скептическое отношение к долгосрочным карьерным траекториям. Колебания рыночной конъюнктуры и цикличность кризисов подрывают веру в надежность традиционного трудоустройства. Молодые спе-

циалисты наблюдают сокращение социальных гарантий и рост временных контрактов, что снижает привлекательность линейного профессионального роста. Данные условия способствуют поиску альтернативных стратегий занятости. Обесценивание профессионального роста в условиях нестабильности проявляется в отказе от вертикальной карьеры в пользу горизонтальной мобильности. Поколение Z предпочитает развивать мультикомпетенции, позволяющие быстро адаптироваться к изменяющемуся спросу. Отсутствие видимых перспектив в корпоративной среде стимулирует интерес к фрилансу и предпринимательским инициативам. Такая стратегия минимизирует риски экономической зависимости от единственного работодателя.

Влияние отказа от традиционного труда на экономическую стабильность

Массовый уход работников из формального сектора приводит к сокращению налоговой базы через уменьшение поступлений от подоходного налога и социальных взносов работодателей и сотрудников. Снижение взносов в пенсионные и медицинские фонды уменьшает устойчивость систем обязательного социального обеспечения. В условиях постоянных обязательств по выплатам это создает риск дефицита финансирования и необходимости пересмотра бюджетных приоритетов. Такая динамика требует корректировки налогово-бюджетной политики для сохранения базовой социальной устойчивости. Неформальная занятость затрудняет администрирование социальных взносов и ограничивает возможность точного прогнозирования доходов фондов социального обеспечения. Рост доли работников без официальных трудовых договоров повышает вероятность перераспределения бремени на формально занятых или сокращения объема предоставляемых социальных услуг. Обе стратегии несут риски для социальной стабильности и могут усилить межпоколенческие и классовые неравенства. Учитывая выявленные причинно-следственные связи, требуется пересмотр механизмов страхования и налогообложения для смягчения отрицательных последствий.

Отклик рынка труда на новые предпочтения поколения Z выражается в ускоренном развитии гиг-экономики и фриланса. Гибкие формы занятости обеспечивают соответствие между стремлением к автономии и потребностью в проектной или удаленной работе. Это трансформирует структуру занятости, увеличивая фрагментацию рабочих мест и сокращая долю долгосрочных контрактов. Одновременно меняются механизмы регулирования труда, что выдвигает вопросы о защите прав и о социальной защите таких работников.

Деформация традиционной занятости стимулирует предпринимательскую активность и появление альтернативных экономических ниш, ориентированные на цифровые платформы и сервисы. Бизнес-модели адаптируются через внедрение аутсорсинга, платформенных решений и микропредпринимательства, что создает пространство для инноваций. Такая трансформация может повысить общий уровень экономической гибкости и способствовать созданию новых рынков труда. Долгосрочная польза этих изменений зависит от способности институтов обеспечить условия для устойчивого развития и интеграции новых форм занятости.

Социальные и психологические последствия «позитивной свободы» для поколения Z

Стремление к позитивной свободе позволяет поколению Z достигать более высокого уровня субъективного благополучия за счет автономного выбора видов деятельности. Возможность самостоятельно определять график, содержание работы и проекты соответствует ключевым ценностям этого поколения. Такая модель самореализации способствует развитию внутренней мотивации и ощущению контроля над собственной жизнью. Однако подобная автономия формируется вне традиционных трудовых структур. Отказ от стандартных форм занятости сопровождается потерей социальных гарантий, предусмотренных трудовым законодательством. Отсутствие пенсионных отчислений, медицинского страхования и гарантированного дохода создает долгосрочные риски экономической уязвимости. Нестабильность заработка и необходимость самостоятельного решения административных вопросов повышает когнитивную нагрузку. Данная дилемма между свободой и безопасностью становится ключевым вызовом для поколения.

Психологические последствия гибкой занятости проявляются в снижении профессиональной идентичности из-за отсутствия карьерных траекторий. Фрагментарный характер проектной работы затрудняет формирование четкой профессиональной самоидентификации. Постоянная смена задач и временных коллективов ограничивает возможности для глубокой социализации в профессиональной сфере. Это создает предпосылки для экзистенциальной неопределенности в долгосрочной перспективе. Декларируемая свобода сопровождается ростом экзистенциальной тревожности, связанной с необходимостью постоянно самоопределяться. «В условиях фриланса повышают риск выгорания внутренние противоречия, связанные с нереалистичностью и конфликтностью жизненных ориентаций и смыслообразующих мотивов, а также неконструктивные коммуникативные установки, перфекционизм по отношению к другим при низкой социально-нормативной мотивации поведения» [8, с. 8].

Адаптация рынка труда.

Переосмысление трудовых практик: опыт российских компаний

Российские компании активно внедряют гибкие формы занятости в ответ на запросы поколения Z. Удаленная работа и вариативный график становятся стандартом, позволяя совмещать профессиональные обязанности с личными интересами. Этот тренд усилился после пандемии, когда цифровые технологии доказали свою эффективность для организации труда. Подобные изменения отражают стремление работодателей создать условия для реализации позитивной свободы молодых сотрудников. Крупные корпорации, такие как ПАО «Сбербанк России», «Т-Банк» перешли на гибридный режим работы с возможностью выбора форм занятости. Исследование HeadHunter показало, что 65% российских компаний адаптируют график под потребности сотрудников. Гибкие условия повышают удовлетворенность поколения Z трудовым процессом, снижая текучесть кадров. Одновременно отмечает-

ся рост продуктивности за счет оптимального распределения рабочего времени.

Корпоративная культура трансформируется в сторону акцента на социальной ответственности и экологических инициативах. Эти ценности соответствуют мировоззрению поколения Z, для которого значимость работы определяется ее общественной пользой. Компании разрабатывают программы волонтерства, экологизации производства и поддержки локальных сообществ. Такие практики становятся конкурентным преимуществом на рынке труда. Так, Госкорпорация «Росатом» внедрила систему экологических проектов с участием молодых специалистов, а «ВКонтакте» развивает инклюзивные программы для сотрудников. Как отмечает HR-директор Яндекс.Лавки, «молодежь выбирает работодателей, чьи ценности совпадают с их экологическими убеждениями». Это подтверждает-

ся исследованием РАНХиГС, где 78% респондентов Z считают социальную миссию компании ключевым фактором трудоустройства [9,

с. 390]. Подобные стратегии укрепляют лояльность персонала и улучшают корпоративный имидж.

Стратегии привлечения и удержания поколения Z: рекомендации для работодателей и государства

Развитие проектной работы и использование аутсорсинга позволяют предоставить представителям поколения Z большую автономию в выборе задач и режима труда, что отвечает их ценностным ориентациям и стремлению к гибкости. Модель краткосрочных проектов с четко определенными целями и результатами обеспечивает разнообразие задач и возможность управления рабочим временем. Организация проектных команд с ротацией ролей и прозрачными критериями оценки способствует повышению вовлеченности и уменьшает чувство отчуждения. Для работодателей это требует разработки модульных должностных инструкций и систем координации, ориентированных на дистанционные и гибридные форматы работы.

Пересмотр систем мотивации должен включать интеграцию возможностей самореализации и профессионального роста непосредственно в трудовой процесс, что ведет к повышению внутренней мотивации работников поколения Z. Практика персональных карьерных треков, регулярных программ повышения квалификации и проектных задач, ориентированных на развитие компетенций, обеспечивают ощущение прогресса и смысла. Включение механизмов обратной связи и признания достижений создает условия для поддержания долгосрочной мотивации без опоры исключительно на материальные стимулы. Изменение мотивационных схем требует адаптации HR-процессов и корректировки системы оценки эффективности труда.

Нормативное закрепление гибких трудовых отношений предполагает формирование правовой базы, учитывающей особенности удаленной, проектной и гибридной занятости, с одновременным обеспечением социальной защиты работников. «Свобода существует во внутреннем мире человека, в „духовном измерении”» [10], в мире реальном она может проявляться посредством действий» [3, с. 92]. Эта цитата указывает на необходимость создания институциональных условий, позволяющих внутренней свободе реализовываться в практических формах занятости. Законодательные изменения должны сочетать гибкость контрактных форм с гарантиями минимальных социальных прав и механизмами разрешения трудовых споров. Стимулирование программ наставничества и публично-частного партнерства способствует профессиональной адаптации молодых работников и повышению их приверженности организации. Государственные субсидии, налоговые льготы и гранты смогут быть направлены на создание систем наставничества, их стандартизацию и оценку эффективности, что повышает качество практической подготовки поколения Z. Мониторинг и оценка реализованных мер позволяют корректировать подходы и переносить успешные программы на региональный и отраслевой уровни. Такое сочетание нормативной поддержки и программ наставничества способствует гармонизации интересов работодателей, государства и молодых работников в условиях трансформации рынка труда.

Заключение

Проведенный анализ подтверждает радикальную трансформацию трудовых ценностей поколения Z, где доминирующая ориентация на самореализацию и эмоциональное благополучие переопределяет саму концепцию свободы. Сдвиг от негативной свободы как осво-

ждение от внешних ограничений к позитивной свободе как возможности целенаправленного саморазвития объясняет массовый отказ от традиционных карьерных моделей. Это подтверждается как теоретическими положениями о диалектике свободы и труда, так и эмпи-

рическими данными о предпочтении гибких форм занятости.

Экономические последствия отказа от традиционного труда демонстрируют двойственную природу: с одной стороны, наблюдается рост кадрового дефицита в секторах с жесткой структурой занятости, с другой — ускоренное развитие проектной экономики и цифровых платформ. Социальные эффекты проявляются как в усилении межпоколенческих конфликтов на рабочих местах, так и в формировании новых моделей баланса между профессиональной деятельностью и личностным развитием. Эта амбивалентность отражает переходный характер современной трудовой парадигмы.

Адаптация рынка труда требует комплексных институциональных изменений, включающих трансформацию корпоративных культур в сторону увеличения автономии сотрудников и внедрения нелинейных карьерных траекто-

рий. Ключевое значение приобретает развитие образовательных программ, направленных на формирование навыков саморегуляции в условиях проектно-ориентированной занятости. Государственная политика должна способствовать созданию правовых рамок, легитимизирующих гибридные формы трудовых отношений.

Перспектива гармонизации трудовых отношений заключается в переосмыслении труда как пространства кооперации, где индивидуальное стремление к позитивной свободе сочетается с коллективным производством общественных благ. Такой подход позволяет преодолеть ложную дихотомию между личной самореализацией и экономической эффективностью. Синтез этих аспектов открывает путь к созданию устойчивой модели трудовых отношений, отвечающей вызовам постиндустриальной эпохи.

Список источников

1. Молодые и состоятельные выбирают не карьеру, а мини-пенсии // Московский комсомолец : сайт. URL: <https://www.mk.ru/social/2025/03/01/molodye-i-sostoyatelnye-vybirayut-ne-kareru-a-minipensii.html>. Дата публикации: 01.03.2025.
2. Бойцова Е. Ю. Нестандартные формы занятости как инструмент решения проблем отечественного и зарубежного рынков труда // Human Progress : электронное издание сетевого распространения. 2017. Том 3, № 9. URL: https://progress-human.com/images/2017/tom3_9/Boicova.pdf.
3. Капцевич О. А. Характеристики свободы в экзистенциальной психологии // Альманах современной науки и образования. 2011. Вып. 2. С. 89–92.
4. Фромм Э. Бегство от свободы / пер. с англ. А. В. Александровой. Москва : АСТ, 2025. 288 с. (Эксклюзивная классика).
5. Филиппова А. В. Особенности профессиональной мотивации у фрилансеров // Шаг в науку. 2022. № 2. С. 82–85.
6. Тулузакова М. В., Самохвалов Н. А. Поколение Z как трудовой ресурс // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 4. С. 77–81.
7. Клименко Г. А. Влияние цифровизации на трансформацию социально-трудовых отношений в России // Управленческий учет. 2024. № 9. С. 277–281.
8. Королева Н. Н., Богдановская И. М., Гречко В. А. Мотивационно-смысловые предпосылки эмоционального выгорания фрилансеров // Мир науки. Педагогика и психология. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionno-smyslovyie-predposylki-emotsionalnogo-vygoraniya-frilanserov/viewer>.
9. Калмыкова М. А., Четверикова Н. А. Новые реалии в вопросах мотивации персонала поколения Z // Вестник Самарского муниципального института управления. 2025. № 1. С. 90–98.
10. Синчук Ю. В., Буланов А. Р. Современные подходы к мотивации и удержанию сотрудников в условиях дефицита кадров в России // Вестник ГГУ : сетевой электронный научный журнал. 2025. № 5. С. 391–402. URL: <https://golnk.ru/XWKxk>.

References

1. The young and wealthy choose mini-pensions over careers. Moskovsky Komsomolets: website. (In Russ.). Available from: <https://www.mk.ru/social/2025/03/01/molodye-i-sostoyatelnye-vybirayut-ne-kareru-a-minipensii.html>. Publication date: March 1, 2025.
2. Boytsova E. Yu. Non-standard Forms of Employment as a Tool for Solving Problems of Domestic and Foreign Labor Markets. Human Progress: electronic publication for online distribution. 2017;3(9). (In Russ.). Available from: https://progress-human.com/images/2017/tom3_9/Boicova.pdf.

3. Kaptsevich O. A. Characteristics of Freedom in Existential Psychology. *Al`manax sovremennoj nauki i obrazovaniya = Almanac of Modern Science and Education*. 2011;2:89–92. (In Russ.).
4. Fromm E. *Escape from Freedom* / translated from English by A. V. Alexandrova. Moscow: AST; 2025. 288 p. (Exclusive classic).
5. Filippova A. V. Features of Professional Motivation among Freelancers. *Shag v nauku = Step into Science*. 2022;(2):82–85. (In Russ.)
6. Tuluzakova M. V., Samokhvalov N. A. Generation Z as a Labor Resource. *Vestnik Samarskogo municipal`nogo instituta upravleniya = Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management*. 2022;(4):77–81. (In Russ.).
7. Klimenko G. A. The Impact of Digitalization on the Transformation of Social and Labor Relations in Russia. *Upravlencheskij uchet = Management Accounting*. 2024;(9):277–281. (In Russ.).
8. Koroleva N. N., Bogdanovskaya I. M., Grechko V. A. Motivational and semantic prerequisites for emotional burnout of freelancers. *Mir nauki. Pedagogika i psixologiya = The World of Science. Pedagogy and Psychology*. 2023;(1). (In Russ.). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionno-smyslovye-predposylki-emotsionalnogo-vygoraniya-frilanserov/viewer>.
9. Kalmykova M. A., Chetverikova N. A. New realities in matters of motivating generation Z personnel. *Vestnik Samarskogo municipal`nogo instituta upravleniya = Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management*. 2025;(1):90–98. (In Russ.).
10. Sinchuk Yu. V., Bulanov A. R. Modern approaches to motivation and retention of employees in the context of personnel shortages in Russia. *Vestnik GGU : cetevoj e`lektronny`j nauchny`j zhurnal = Bulletin of GSU: online electronic scientific journal*. 2025;(5):391–402. (In Russ.). Available from: <https://golnk.ru/XW>.

Информация об авторе

О. С. Кодис — кандидат философских наук, доцент кафедры философии и социологии.

Information about the author

O. S. Kodis — Candidate of Science (Philosophical), Associate Professor of the Department of Philosophy and Sociology.

Статья поступила в редакцию 15.01.2026; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 15.01.2026; approved after reviewing 17.02.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 98–106
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):98–106

Научная статья
 УДК 658.5(470)
 doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-98-106

ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ И РАБОТА С НИМ

**Ольга Николаевна Сошина¹, Алсу Илюсовна Низамова²,
 Наталья Владимировна Хасанова^{3✉}, Зимфир Махмутович Хасанов⁴**

^{1,2}Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, Санкт-Петербург, Россия

¹olga.soshina@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4586-2862>

²nizamova_alsu@list.ru

³Институт информатики, математики и робототехники Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия, khasanova.nv@mail.ru✉

⁴Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений, Уфа, Россия, zimfirm@list.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы организации отбора кандидатов в кадровый резерв. В основу оценки характеристик будущих участников кадрового резерва взят достаточно хорошо зарекомендовавший себя в управленческой практике компетентностный подход. Выстраиваемый профиль должности кандидата определенно проявляет все возможные модели развития будущих молодых руководителей. Показана важность визуализации сложной информации для эффективного принятия кадровых решений, по оценке компетенций будущих руководителей. Подчеркивается преимущество предлагаемого информационного приложения для обработки данных по выбору будущих участников в резерв. Предложена апробированная в одном из региональных педагогических высших учебных заведений программа работы с кадровым резервом, ориентированная на многоаспектное формирование руководящих компетенций кандидатов.

Ключевые слова: кандидат в кадровый резерв, управленческие компетенции, работа с кадровым резервом, профиль должности, ключевые позиции в организации, качество образовательных услуг, метод анализа иерархий

Для цитирования: Сошина О. Н., Низамова А. И., Хасанова Н. В., Хасанов З. М. Оценка кандидатов в кадровый резерв и работа с ним // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 98–106. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-98-106>.

Research article

EVALUATION OF CANDIDATES FOR THE PERSONNEL RESERVE AND WORKING WITH THEM

Olga N. Soshina¹, Alsou I. Nizamova², Natalya V. Khasanova^{3✉}, Zimfir M. Khasanov⁴

^{1,2}St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work, St. Petersburg, Russia

¹olga.soshina@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4586-2862>

²nizamova_alsu@list.ru

³Institute of Informatics, Mathematics and Robotics, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia, khasanova.nv@mail.ru✉

⁴Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia, zimfirm@list.ru

Abstract. This article examines the selection of candidates for the talent pool. The assessment of the characteristics of future talent pool members is based on a competency-based approach, well-established in management practice. The candidate's job profile clearly demonstrates all possible development models

for future young leaders. The importance of visualizing complex information for effective management decision-making is demonstrated. The advantage of the method in processing large volumes of data and improving the quality of the final candidate selection is emphasized. A program for working with a personnel reserve, tested in one of the regional pedagogical higher educational institutions, is proposed, focused on the multi-faceted development of leadership competencies of candidates.

Keywords: candidate for the talent pool, management competencies, working with the talent pool, job profile, key positions in the organization, quality of educational services, analytical hierarchy process method

For citation: Soshina O. N., Nizamova A. I., Khasanova N. V., Khasanov Z. M. Evaluation of candidates for the personnel reserve and working with them. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):98–106. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-98-106>.

Сегодня кадровый резерв — это не только подготовка будущего молодого руководителя для организации, сколько формирование и его будущей команды. И вопрос оценки кандидатов в эту команду, пожалуй, самый актуальный и значимый. Какие требования предъявляются к кандидатам в кадровый резерв, какими компетенциями они должны обладать, как выстраивать работу с кадровым резервом — все это ложится в основу оценки и подготовки резервистов в каждом конкретном случае [1–2].

Кадровый резерв — это группа высококвалифицированных специалистов организации, обладающих потенциалом развития и зарекомендовавших себя как перспективных кандидатов на руководящие должности.

Отличительными особенностями этой группы специалистов является то, что они, во-первых,

мыслят стратегически, стимулируют изменения, во-вторых, способны создать лучшую команду, используя социально-психологические методы управления персоналом, в-третьих, обладают ответственностью в экстремальных ситуациях и ориентированы на высокую оперативность в решении проблем [3].

Применяя компетентностный подход к оценке кандидатов в кадровый резерв, можно предложить такой вектор управленческих, профессиональных и личностных компетенций, которые будут связаны со стратегией развития организации, то есть прогнозировать будущие знания, умения и навыки у кандидатов в резерв. В ходе оценки составляется профиль должности (рисунок 1), включающий все требуемые компетенции, с желаемым уровнем и выявляются зоны развития кандидатов по недостающим компетенциям.

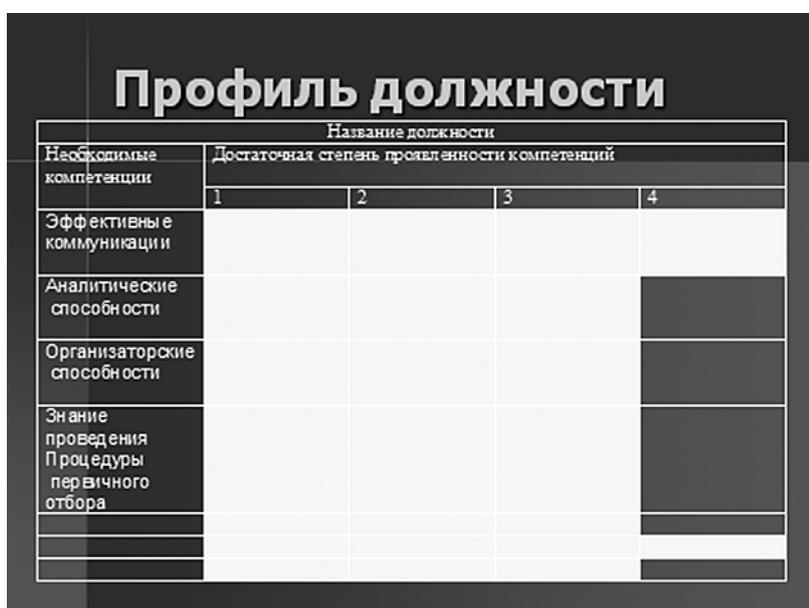


Рисунок 1. Профиль должности резервиста (составлено авторами)
Figure 1. Reservist position profile (compiled by the authors)

Дальнейшая задача специалиста отдела по работе с персоналом заключается в разработке программы развития компетенций. Как правило, этой задачей занимаются наставники, коучи, сами действующие руководители или специалисты отделов по работе с персоналом, выполняющие функции оценки персонала. Основой составления и описания компетенций являются профессиональные стандарты и заключения экспертов.

Одним из ключевых подходов к оценке управленческих компетенций будущего руководите-

ля может стать методика «Оценка лидерства по Максвеллу методом 360 градусов» (рисунок 2).

Пути развития компетенций резервистов могут стать повышение квалификации, исполнение обязанностей руководителей в их отсутствие, стажировки в рамках отрасли, внутриорганизационная ротация, организация проведения совещаний, семинаров, конкурсов и конференций, руководство временными рабочими группами и др. [4].

Рассмотрим одну из программ, предложенную для работы с кадровым резервом в одном

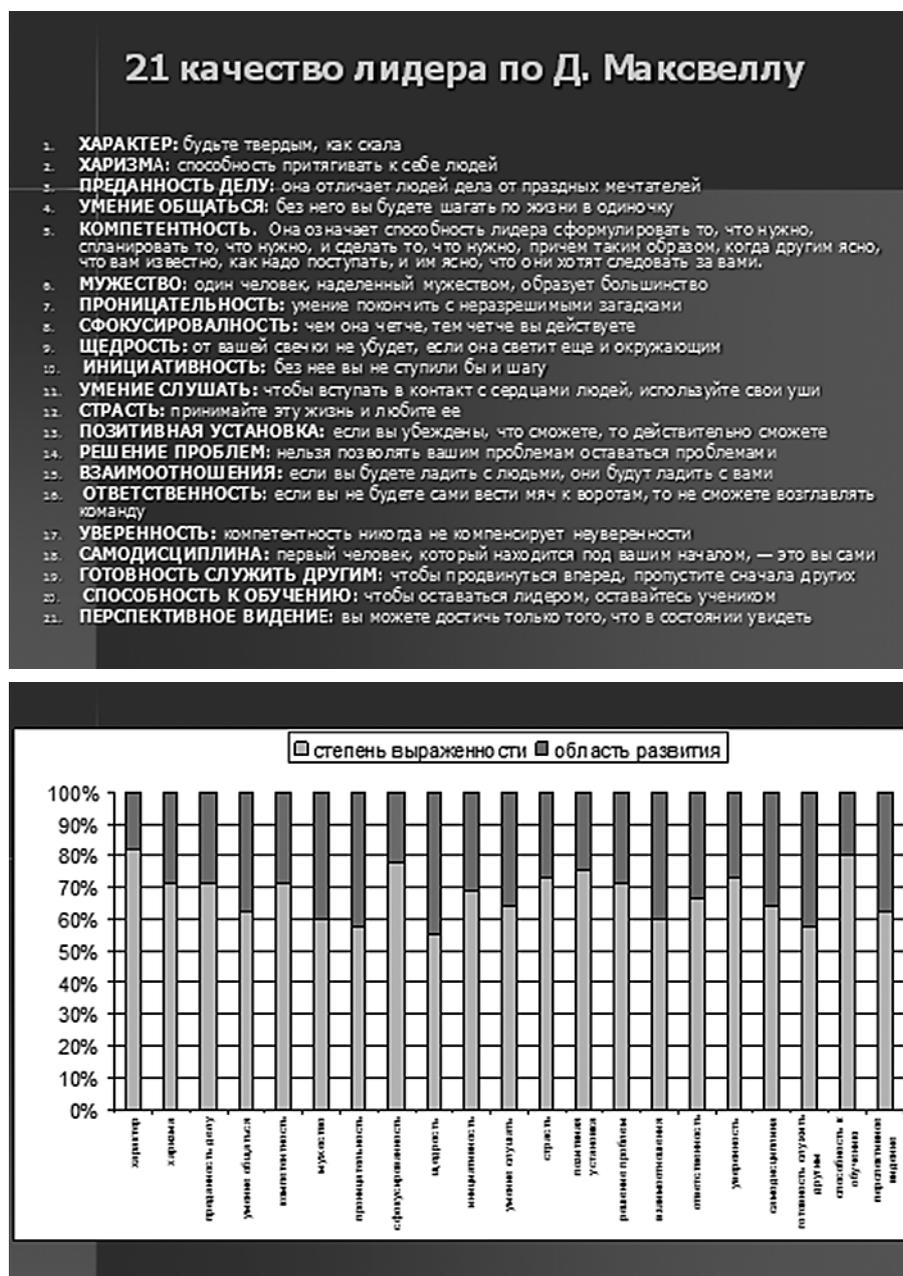


Рисунок 2. Компетенции лидерства по Максвеллу (составлено авторами)

Figure 2. Maxwell's leadership competencies (compiled by the authors)

из высших учебных заведений региона. В нее входят:

1. Видеокурс «Теоретические основы менеджмента».

Видеокурс включает краткий курс лекций по основным разделам менеджмента: по стратегическому управлению, оргпроектированию, мотивации, управлению персоналом, принятию управленческих решений, управлению конфликтами, лидерству и руководству, самоменеджменту.

2. Мастер-класс «Комплексная система управления персоналом организации».

Мастер-класс отражает эволюцию управленческой мысли в работе с персоналом. Особое внимание уделено региональному аспекту в развитии кадровых технологий. В частности, рассмотрены управленческие практики на предприятиях горнорудной промышленности на Южном и Среднем Урале в XVIII–XIX вв.: зарождение системы профессионального обучения; социальная работа, включающая вакцинацию персонала, госпитализацию при возникновении профессиональных заболеваний, оплату больничных и пенсионное обеспечение; благотворительность.

3. Тестирование «Оценка лидерства по Максуэллу методом 360 градусов».

Интерактив по программе включает тестирование по Максуэллу с дальнейшим обсуждением результатов и составлением плана развития руководящих компетенций.

4. Деловая игра «Катастрофа в пустыне» (привитие навыков работы в команде).

Деловая игра призвана сфокусировать внимание резервистов на командных навыках, также в игре нарабатываются коммуникативные навыки и стрессоустойчивость.

5. Мозговой штурм по решению проблемы «Как управлять изменениями».

Мозговой штурм показывает, в какой мере резервисты заинтересованы в изменениях, стимулируют их, преодолевают сопротивление им персонала.

6. Тестирование слушателей по шкале Холмса-Рея об уровне стрессоустойчивости.

Тестирование диагностирует уровень стрессоустойчивости резервистов, выявляет группы риска, что актуально с точки зрения профессио-

нальной надежности участников кадрового резерва.

7. Тренинг «Профилактика профессионального выгорания».

Тренинг призван научить диагностировать хронический стресс, стресс-факторы и разработать собственные методы управления стрессоустойчивостью.

8. Кейс «Феномен Гареева» (шедевр социальной политики в организации).

Кейс, основанный на управленческих практиках гениального директора завода советской эпохи Гареева Ришата Абдулловича, позволяет наработать компетенции по созданию благоприятного климата в коллективе, мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала, развитию социальной политики в организации.

9. День резервиста.

День резервиста – итоговое мероприятие, представляющее собой один рабочий день в организации с исполнением резервистами руководящих должностей с правом принятия решений и даже подписывания рабочих документов. По окончании данного «испытания» организуется совещание у руководства с обсуждением результатов.

Контролируемыми компетенциями резервистов на этом форуме являются:

1. Профессиональные, представляющие собой знания, умения и навыки, необходимые любому руководителю для того, чтобы направлять работу коллектива на достижение целей организации:

- умение принимать управленческие решения;
- учет специфики организации и отрасли;
- знания и умения по ведению переговоров;
- навыки постановки целей и задач и управления рабочим временем;
- нацеленность на конечный результат;
- навыки по делегированию полномочий;
- собственная результативность управленческой деятельности;
- знание принципов и методов организации рабочего процесса.

2. Управленческие, основанные на знаниях и умениях выбирать эффективные направления деятельности коллектива, обеспечивать

мотивацию персонала и высокую производительность труда:

- навыки стратегического видения;
- принятие оптимальных решений;
- навыки работы с персоналом;
- навыки развития корпоративной культуры;
- навыки планирования бизнес-процессов.

3. Личностные компетенции, характеризующие руководителя как обладающего профессиональной надежностью:

- высокая стрессоустойчивость;
- эффективная коммуникация;
- креативность и инновативность мышления;
- саморазвитие;
- этика и культура управления.

4. Лидерские компетенции, необходимые для управленца, когда он умеет разработать стратегию, дифференцирует цели организации, но мотивировать персонал к их исполнению может только при наличии собственной доминантности, а значит в эту группу качеств войдут:

- харизматичность;
- умение убеждать и вести за собой;
- умение формировать команду;
- умение неординарно и реалистично мыслить;
- эмоциональный интеллект.

Для выбора наиболее перспективных кандидатов на руководящие должности воспользуемся методом анализа иерархий (МАИ).

Первым шагом в МАИ является построение иерархической структуры, которая объединяет цель выбора, критерии и альтернативы (рисунок 3). Эта структура помогает лучше понимать сложные системы и представлять их наглядно. Использование иерархии позволяет эффективно обрабатывать и воспринимать большие объемы информации, что особенно важно при решении сложных задач.

Далее необходимо определить предпочтения или вероятности пары элементов по отношению к другому элементу для установления приоритета между сравниваемыми элементами. На первом шаге оценивается значимость каждого из критериев для цели.

Для выбора лучшего кандидата в кадровый резерв управленческие компетенции гораздо предпочтительнее для нашей системы, чем личностные (поэтому первый вес — 7 в сторону управленческих компетенций). Далее расставляются веса для всех элементов (рисунок 4).

Процедура МАИ располагает критерием качества работы эксперта — индексом согласо-

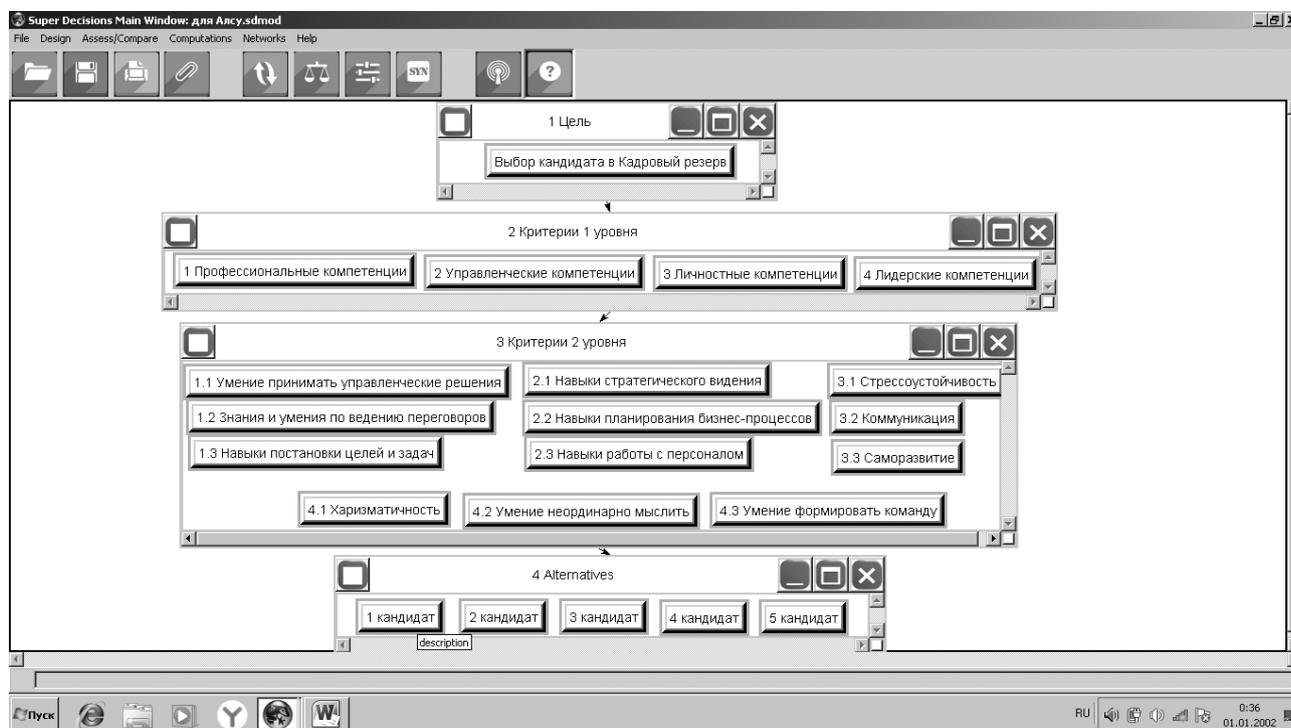


Рисунок 3. Иерархическая структура исходных данных в SuperDecisions

Figure 3. Hierarchical structure of source data in SuperDecisions



Рисунок 4. Оценка значимости критериев
Figure 4. Evaluation of criteria significance

ванности (непротиворечивости), который дает информацию о степени нарушения численной (кардинальной) и транзитивной (порядковой) согласованности экспертных суждений, поскольку при заполнении матриц попарных сравнений могли быть допущены ошибки. Согласованность означает, что решение будет согласовано с определениями парных сравнений критериев или альтернатив. При расстановке весов необходимо учитывать индекс противоречивости (*Inconsistency index*). Нельзя допускать, чтобы он превышал 0,1.

Далее сравниваются критерии и оценивается их важность по каждому компетентному критерию (рисунок 5).

На следующем шаге оценивается приоритет каждого из вариантов решения (каждой альтернативы) по выбранным критериям (рисунок 6).

После расстановки всех весов можно посмотреть расстановку приоритетов (рису-

нок 7). На данном рисунке видно, что из всех альтернатив наиболее предпочтительным является «1 кандидат».

Система *Super Decisions* также позволяет осуществлять анализ чувствительности, при помощи которого можно определить то, как изменения весов критериев влияют на результат решения задачи.

На рисунке 8 представлен график чувствительности для критерия «Управленческие компетенции». Приоритет критерия задается на оси x, приоритеты альтернатив задаются на оси y. Вертикальная пунктирная линия отображает вес рассматриваемого критерия и порядок ранжирования альтернатив при текущем значении веса. Двигая эту линию можно менять приоритет критерия. Порядок ранжирования альтернатив устанавливается с помощью нахождения точки пересечения вертикальной линии с линиями, соответствующими альтернативам. Альтернатива, которой соответствует ли-



Рисунок 5. Оценка значимости управленческих критериев
Figure 5. Assessing the Importance of Management Criteria



Рисунок 6. Оценка приоритета альтернатив по критерию «Умение принимать управленческие решения»
Figure 6. Assessing the Priority of Alternatives Based on the Criterion "Ability to Make Management Decisions"

ния, имеющая точку пересечения выше других, наиболее предпочтительна при данном значении веса критерия. На втором месте — альтернатива, точка пересечения соответствующей линии которой — вторая по высоте и т. д.

Соответствующие значения приоритетов для каждой из альтернатив отображаются

в нижней части окна. Приоритет альтернативы «1 кандидат» — 0,222; приоритет альтернативы «2 кандидат» равен 0,254; приоритет «3 кандидат» — 0,147, приоритет «4 кандидат» — 0,176; приоритет «5 кандидат» — 0,200. Приоритет критерия «Управленческие компетенции» представлен в самой нижней части

Here are the priorities.

No Icon	Выбор кандидата в Кадровый резерв	0.00000	0.000000
No Icon	1 Профессиональные компетенции	0.28622	0.095406
No Icon	2 Управленческие компетенции	0.15451	0.051504
No Icon	3 Личностные компетенции	0.06017	0.020058
No Icon	4 Лидерские компетенции	0.49910	0.166365
No Icon	1.1 Умение принимать управленческие решения	0.19286	0.064285
No Icon	1.2 Знания и умения по ведению переговоров	0.02881	0.009603
No Icon	1.3 Навыки постановки целей и задач	0.06455	0.021517
No Icon	2.1 Навыки стратегического видения	0.08455	0.028184
No Icon	2.2 Навыки планирования бизнес-процессов	0.02931	0.009771
No Icon	2.3 Навыки работы с персоналом	0.04065	0.013549
No Icon	3.1 Стрессоустойчивость	0.01583	0.005277
No Icon	3.2 Коммуникация	0.01142	0.003805
No Icon	3.3 Саморазвитие	0.03293	0.010976
No Icon	4.1 Харизматичность	0.10902	0.036341
No Icon	4.2 Умение неординарно мыслить	0.31448	0.104826
No Icon	4.3 Умение формировать команду	0.07559	0.025198
No Icon	1 кандидат	0.26993	0.089978
No Icon	2 кандидат	0.19500	0.065001
No Icon	3 кандидат	0.17085	0.056949
No Icon	4 кандидат	0.17488	0.058292
No Icon	5 кандидат	0.18934	0.063113

Рисунок 7. Просмотр приоритетов
Figure 7. Viewing priorities Figure

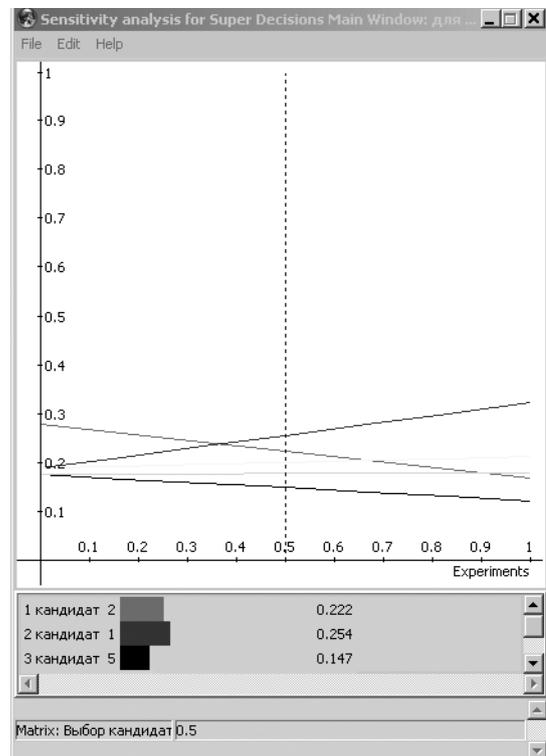


Рисунок 8. График чувствительности
Figure 8. Sensitivity graph

окна, и равен 0,5. Проанализировав график, можно сделать вывод, что при значимости критерия «Управленческие компетенции» ниже, чем 0,35, наиболее предпочтительным выбором станет «1 кандидат».

Таким образом, применяя МАИ в оценке резервистов на руководящие должности в организации, можно достаточно аргументировано выявить наиболее перспективного кандидата на ключевые позиции в организации.

Список источников

1. Хасанов З. М., Хасанова Н. В., Низамова А. И. Ресурсный подход к накоплению и распределению потенциала коллектива научной организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4 (61). С. 179–183. DOI: 10.47598/2078-9025-2023-4-61-179-183.
2. Низамова А. И., Хасанов З. М., Хасанова Н. В. Об одном подходе к оценке эффективности межкультурных коммуникаций // Социокультурные, языковые процессы и проблемы межкультурной коммуникации в современном мире : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 08–10 ноября 2023 г. Уфа : Инеш, 2023. С. 176–181.
3. Низамова А. И., Хасанова Н. В., Резванов Р. С. Об оценке уровня профессиональной надежности специалиста // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России : материалы XV Международной научно-практической конференции, Уфа, 26–27 октября 2023 г. Уфа : Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, 2023. С. 408–413.
4. Низамова А. И., Еникеева И. И., Хасанова Н. В. Первенство российских практик управления персоналом на примере горнодобывающей промышленности в Республике Башкортостан // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 2(63). С. 189–194. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-2-63-189-194.

References

1. Khasanov Z. M., Khasanova N. V., Nizamova A. I. Resource-Based Approach to Accumulating and Distributing the Potential of a Scientific Organization's Team. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(4(61)):179–183. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2023-4-61-179-183.
2. Nizamova A. I., Khasanov Z. M., Khasanova N. V. On One Approach to Assessing the Effectiveness of Intercultural Communications. *Sociokul`turny`e, yazy`kovy`e processy` i problemy` mezhkul`turnoj kommunikacii v sovremennom mire : materialy` Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Ufa, 08–10 noyabrya 2023 g. = Sociocultural, Linguistic Processes and Problems of Intercultural Communication in the Modern World: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Ufa, November 8–10, 2023. Ufa: Inesh, 2023. P. 176–181. (In Russ.)*.
3. Nizamova A. I., Khasanova N. V., Rezvanov R. S. On assessing the level of professional reliability of a specialist. *Innovacionny`e texnologii upravleniya social`no-e`konomicheskim razvitiem regionov Rossii : materialy` XV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Ufa, 26–27 oktyabrya 2023 g. = Innovative technologies for managing the socio-economic development of Russian regions: Proceedings of the XV International scientific and practical conference. Ufa, October 26–27, 2023. Ufa: Federal State Budgetary Scientific Institution Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, 2023. P. 408–413. (In Russ.)*.
4. Nizamova A. I., Enikeeva I. I., Khasanova N. V. The primacy of Russian HR management practices on the example of the mining industry in the Republic of Bashkortostan. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(2(63)):189–194. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2024-2-63-189-194.

Информация об авторах

- О. Н. Сошина — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой прикладной социальной психологии;
- А. И. Низамова — кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной социальной психологии;
- Н. В. Хасанова — кандидат технических наук, доцент кафедры технической кибернетики;
- З. М. Хасанов — доктор технических наук, профессор, профессор кафедры экономики и информационных технологий.

Information about the authors

O. N. Soshina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Applied Social Psychology;

A. I. Nizamova — Candidate of Science (Technical), Associate Professor of the Department of Applied Social Psychology;

N. V. Khasanova — Candidate of Science (Technical), Associate Professor of the Department of Technical Cybernetics;

Z. M. Khasanov — Doctor of Science (Technical), Professor, Professor of the Department of Economics and Information Technology.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Научная статья
 УДК 336.2(470)
 doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-107-112

АДАПТАЦИЯ ДОМОХОЗЯЙСТВ И СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА К ИЗМЕНЕНИЯМ В НАЛОГОВОЙ СФЕРЕ

Гузель Маратовна Галиева^{1✉}, Елена Анатольевна Хунафина²,
 Денис Салаватович Абулгаиров³

^{1,3}Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Россия

²Башкирский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, Уфа, Россия

¹guzelgalieva2016@yandex.ru✉

²elena_bki@mail.ru

³dabulgairov1@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу процесса адаптации экономических агентов (домохозяйств и субъектов малого и среднего предпринимательства) к налоговым реформам. Налоговая адаптация рассмотрена как сложная взаимосвязь участников налоговых правоотношений и их действий, которые определяют налоговую и бизнес-стратегии малых предприятий и физических лиц. Анализ данных за период с 2021–2024 гг. позволил сделать вывод о малом вкладе в бюджетообразование самозанятых и индивидуальных предпринимателей. Определены ключевые проблемы: информационная асимметрия, рост транзакционных издержек адаптации, расхождение стратегического поведения агентов в сторону легального уклонения и теневой активности. Сформулированы предложения по решению проблем, направленные на повышение результативности налоговых изменений и снижение затрат на приспособление к ним.

Ключевые слова: налоговая реформа, адаптация, домохозяйства, малые и средние предприятия, бюджет, экономика

Для цитирования: Галиева Г. М., Хунафина Е. А., Абулгаиров Д. С. Адаптация домохозяйств и субъектов малого и среднего бизнеса к изменениям в налоговой сфере // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 107–112. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-107-112>.

Research article

ADAPTATION OF HOUSEHOLDS AND SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES TO CHANGES IN THE TAX SPHERE

Guzel M. Galieva^{1✉}, Elena A. Khunafina², Denis S. Abulgairov³

^{1,3}Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia

²Bashkir Cooperative Institute (branch) of Russian University of Cooperation, Ufa, Russia

¹guzelgalieva2016@yandex.ru✉

²elena_bki@mail.ru

³dabulgairov1@gmail.com

Abstract. This article analyzes the adaptation of economic agents (households, small and medium-sized enterprises) to tax reforms. Tax adaptation is considered as a complex interplay between participants in tax legal relations and their actions, which determine the tax and business strategies of small businesses and individuals. An analysis of data for the period 2021–2024 revealed the limited contribution of the

self-employed and individual entrepreneurs to budget formation. Key issues are identified: information asymmetry, rising transaction costs of adaptation, and a divergence in agents' strategic behavior toward legal evasion and shadow activity. Proposals for addressing these issues are formulated, aimed at improving the effectiveness of tax changes and reducing the costs of adaptation.

Keywords: tax reform, adaptation, households, small and medium-sized enterprises, budget, economy

For citation: Galieva G. M., Khunafina E. A., Abulgairov D. S. Adaptation of households and small and medium-sized businesses to changes in the tax sphere. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):107–112. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-107-112>.

Процесс адаптации экономических субъектов — домохозяйств, индивидуальных предпринимателей, малых предприятий — к изменениям в налоговом законодательстве и администрировании в современной экономике необходимо рассматривать как комплексную, открытую и динамическую систему. В рамках данной системы происходит изменение стратегического поведения налогоплательщиков в ответ на внешние преобразования (налоговые реформы).

Система налоговой адаптации представлена следующими основными элементами:

- субъекты адаптации (адаптанты) — это конечные носители фискальной нагрузки (домохозяйства и субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП)). Адаптационный потенциал домохозяйств определяется финансовой грамотностью, эластичностью трудового предложения и склонностью к сбережениям. Субъекты МСП функционируют в условиях высокой эластичности спроса и ограниченных ресурсов. Их адаптация реализуется через выбор оптимального налогового режима;

- институциональная среда. Включает формальные институты, которые регулируют налоговые отношения: Федеральная налоговая служба (ФНС), Федеральная таможенная служба, Судебная система Российской Федерации;
- рыночные посредники. Это сектор профессиональных налоговых консультантов и разработчиков программного обеспечения, выполняют функцию снижения информационных издержек для адаптантов.

Совокупность изменений в налоговом законодательстве (ставки, база, льготы), с одной стороны, формируют новые ограничения, с другой стороны, предоставляют дополнительные возможности.

Преобразование работы налогоплательщиков с учетом новых условий может быть рас-

смотрено как последовательность шагов. Государство инициирует налоговую реформу для достижения фискальных или стимулирующих целей. Далее ФНС имплементирует изменения, усиливая контроль и изменяя правила администрирования. Экономические агенты, минимизируя издержки и максимизируя полезность, выбирают стратегию адаптации от полного принятия новых условий налогообложения до полного уклонения (уход в тень), включая легальную оптимизацию.

Совокупный результат адаптации (динамика налоговых поступлений, изменение структуры занятости, рост/снижение теневого сектора) формирует новый запрос на корректировку институциональной среды, замыкая цикл.

Система адаптации к налоговым изменениям в последние годы работает со сбоями. Эти сбои проявляются в трех основных проблемах.

Во-первых, существует временной разрыв между принятием новых налоговых правил и их законодательным внедрением. Государство быстро их вводит, а налоговые субъекты не успевают их понять и применить (рисунок 1).

Во-вторых, подстраиваться под каждое новое требование становится очень дорого. Компаниям приходится постоянно покупать новое программное обеспечение, устанавливать новое оборудование (например, онлайн-кассы), переобучать бухгалтеров. Эти расходы ложатся тяжелым бременем, особенно на малый бизнес.

В-третьих, из-за сложности и дороговизны честного соблюдения налогового законодательства, бизнес и граждане начинают выбирать обходные пути. Их поведение разделяется на две стратегии: одни стараются оставаться в рамках закона, но используют все возможные «лазейки» (оформляются как самозанятые, дробят фирму на несколько мелких и др.), а другие предпочитают уходить в «тень» — работать без официального оформления и скрывать доходы.

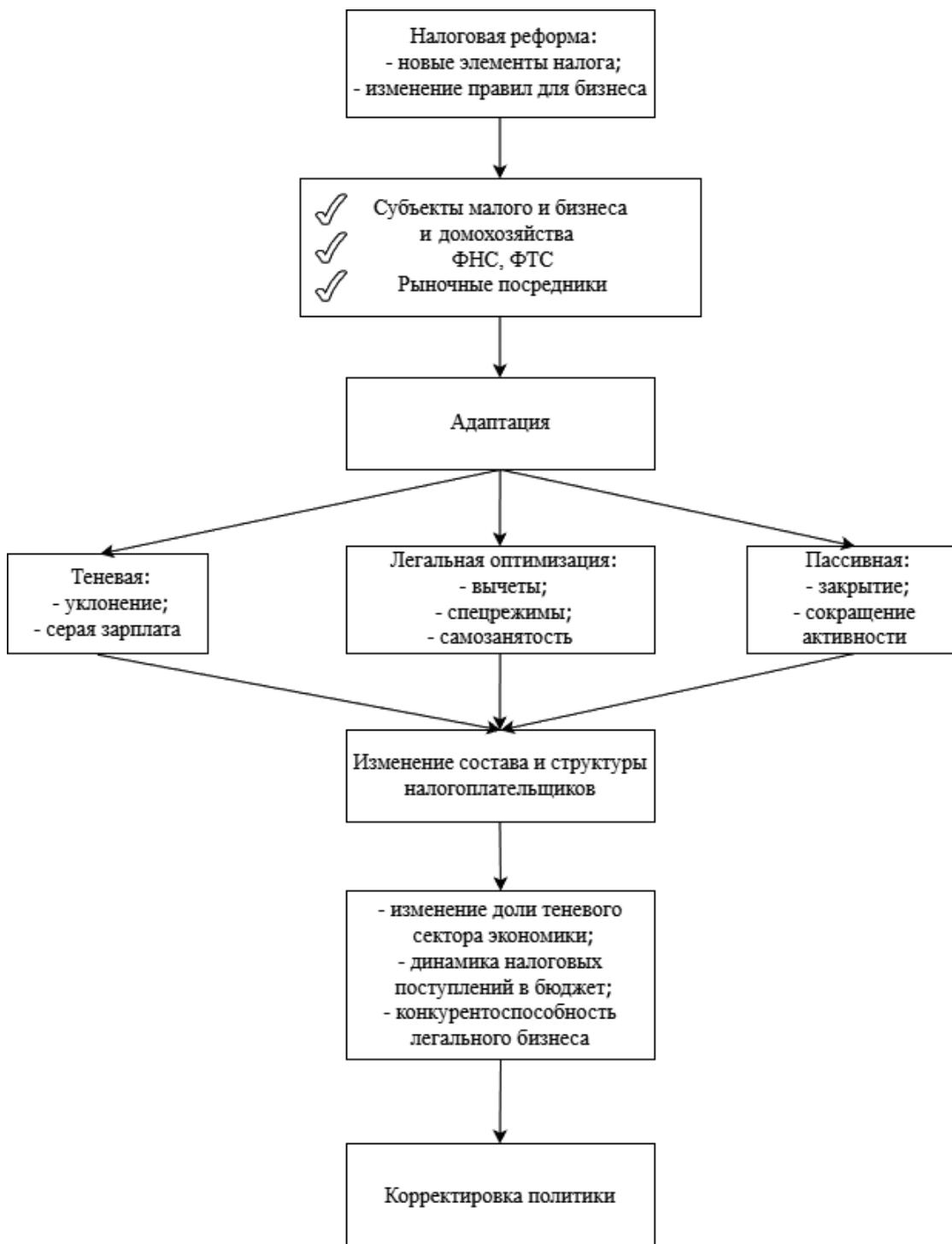


Рисунок 1. Схема налоговой адаптации (составлено авторами)

Figure 1. Tax adaptation scheme (compiled by the authors)

Новые налоговые законы в России меняются слишком быстро и формулируются сложно. Из-за этого предприниматели и домохозяйства вынуждены тратить дополнительные ресурсы для работы в рамках закона, чтобы нанять консультантов или покупать новые программы.

Кроме того, изменения в налогах почти никогда не бывают единичными. Например, повышение ставок по НДФЛ заставляет компании пересматривать всю свою зарплатную политику, что приводит к целой цепочке других решений. Из-за этого общий эффект от реформы часто оказывается не таким, как планиро-

вало государство, а дополнительные скрытые затраты для бизнеса растут.

Самая большая проблема — это непредсказуемость. Поскольку правила могут измениться в любой момент, бизнес, особенно небольшой, боится строить долгосрочные планы, вкладывать деньги в развитие или запускать новые проекты. Он живет в состоянии постоянной неопределенности, как если бы партнер мог в одностороннем порядке изменить условия уже заключенной сделки.

Подтверждением выявленных адаптационных стратегий служит динамика ключевого индикатора адаптации экономических субъектов к налоговым изменениям — поступлений налоговых платежей от них в бюджет (таблица 1). Индивидуальные предприниматели, использующие НДФЛ, делают очень маленький вклад в формирование бюджета. Поступления от пользователей патентной системы также незначительны. Аналогичная ситуация наблюдается по самозанятым гражданам и индивидуальным предпринимателям, уплачивающим налог на профессиональный доход.

Наибольшие поступления от субъектов МСП обеспечивает единый налог при упрощенной системе налогообложения (УСН). При этом наблюдается устойчивая положительная динамика показателя.

Чтобы налоговая система развивалась стабильно, а адаптация бизнеса и граждан к ее изменениям не требовала чрезмерных усилий

и затрат, необходимы последовательные преобразования. Цель — создать такие условия, при которых соблюдение правил станет экономически рациональным и технически доступным выбором.

Ключевым приоритетом является снижение информационного барьера между государством и налогоплательщиками. Налоговые новации должны сопровождаться не просто официальными публикациями, а активной разъяснительной работой. Наиболее эффективным инструментом могло бы стать развитие «Личного кабинета» налогоплательщика в сторону персонализированного сервиса. Такой сервис должен автоматически аккумулировать все новые требования и разъяснения, касающиеся конкретного бизнеса или физического лица, и предлагать понятные пошаговые инструкции по их выполнению. Это позволит сократить время на поиск информации и минимизировать ошибки, вызванные непониманием.

Не менее важна задача обеспечения долгосрочной стабильности и предсказуемости правил. Частые и непредсказуемые изменения создают неприемлемые риски для планирования, особенно для малого и среднего бизнеса. Для решения этой проблемы представляется целесообразным закрепить на законодательном уровне механизмы, ограничивающие частоту и масштаб корректировок. Например, можно установить, что ключевые параметры специальных налоговых режимов (ставки, ли-

Таблица 1. Поступления налоговых платежей от плательщиков-физических лиц и субъектов МСП, млрд руб. [1–4]

Показатели	Годы				
	2021	2022	2023	2024	2024 к 2021, %
Налог на доходы физических лиц – всего	4638,9	5727,9	6537,8	8372,3	180,5
Налог на доходы физических лиц, уплачиваемый индивидуальными предпринимателями и лицами, занимающимися частной практикой	8,9	12,4	14,7	22,1	248,3
Единый налог при УСН	715,9	885,0	951,9	1316,4	183,9
Налог, взимаемый при использовании патентной системы	36,8	43,8	19,3	45,7	124,2
Налог на профессиональный доход	21,3	37,5	59,2	94,9	445,5

миты доходов) не могут пересматриваться чаще, чем раз в три-пять лет. Аналогично, значимые изменения, существенно влияющие на доходную часть бюджета, могли бы вноситься исключительно в рамках утверждения трехлетнего бюджетного цикла. Это даст бизнесу необходимую уверенность для стратегических инвестиций.

Параллельно необходимо создавать конструктивные стимулы для легального поведения, чтобы эта деятельность была более выгодной, чем поиск теневых схем. Одним из таких инструментов может стать разработка гибкого «конструктора» налоговых режимов для микропредприятий, позволяющего в цифровом формате подбирать оптимальное сочетание налогообложения и страховых взносов в рамках закона.

Другим действенным стимулом может стать программа добровольной легализации, которая предлагает временные налоговые льготы и гарантии от преследования за прошлые периоды бизнесу, решившему легализовать ранее скрытые активы или доходы. Это перенаправит энергию бизнеса с уклонения от закона на его оптимальное использование.

Наконец, важно напрямую компенсировать часть издержек, которые бизнес несет, подстраиваясь под новые требования. Государство может взять на себя часть финансового бремени адаптации, введя, например, налоговый вычет на расходы, связанные с обязательной цифровизацией (покупка онлайн-касс, лицензий на программное обеспечение). Также эффективной мерой поддержки, особенно для вновь созданных компаний, стало бы создание сети недорогих или субсидируемых консультационных пунктов на базе существующих центров «Мой бизнес», где можно получить квалифицированную помощь по налоговым вопросам.

В заключение следует подчеркнуть, что успех налоговых реформ определяется не столько объемом собранных платежей, сколько общей величиной издержек, которые несут все участники экономической системы. Предложенные меры направлены на смещение акцента с фискального давления на создание стабильной налоговой среды. Такой подход позволит достигать целей экономической политики не через увеличение нагрузки на субъекты бизнеса, а через формирование устойчивых стимулов для легальной и динамичной экономической деятельности.

Список источников

1. Отчет по форме № 1-НМ по состоянию на 01.01.2025, сводный в целом по Российской Федерации // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16031004/.
2. Отчет по форме № 1-НМ по состоянию на 01.01.2024, сводный в целом по Российской Федерации // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/14969328/.
3. Отчет по форме № 1-НМ по состоянию на 01.01.2023, сводный в целом по Российской Федерации // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13669389/.
4. Отчет по форме № 1-НМ по состоянию на 01.01.2022, сводный в целом по Российской Федерации // Федеральная налоговая служба : официальный сайт. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/11912732/.

References

1. Report on Form No. 1-NM on January 1, 2025, consolidated for the Russian Federation as a whole. Federal Tax Service: official website. (In Russ.). Available from: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16031004/.
2. Report on Form No. 1-NM on January 1, 2024, consolidated for the Russian Federation as a whole. Federal Tax Service: official website. (In Russ.). Available from: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/14969328/.
3. Report on Form No. 1-NM on January 1, 2023, consolidated for the Russian Federation as a whole. Federal Tax Service: official website. (In Russ.). Available from: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13669389/.

4. Report on Form No. 1-NM on January 1, 2022, consolidated for the Russian Federation. Federal Tax Service: official website. (In Russ.). Available from: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/11912732/.

Информация об авторах

Г. М. Галиева — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, анализа и учетных технологий;
Е. А. Хунафина — кандидат технических наук, заведующий кафедрой экономики и предпринимательства;
Д. С. Абулгаиров — магистрант.

Information about the authors

G. M. Galieva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor in the Department of Finance, Analysis, and Accounting Technologies;
E. A. Khunafina — Candidate of Science (Technical), Head of the Department of Economics and Entrepreneurship;
D. S. Abulgairov — a master student.

Статья поступила в редакцию 23.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 23.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 113–118
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):113–118

Научная статья
УДК 336.66:347.73
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-113-118

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОГО РЫНКА: ЗНАЧЕНИЕ, НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ

Гузель Маратовна Галиева^{1✉}, Фаиль Наилевич Галлямов², Тагир Фаилович Галлямов³

^{1,2,3}Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Россия

¹guzelgalieva2016@yandex.ru✉

²galfail@mail.ru

³gallyamovtf@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние рынка цифровых финансовых активов (ЦФА) в России. Анализируется развитие нормативной базы в этой сфере, определены основные его этапы. Оценены масштабы эмиссии ЦФА и ключевые тенденции цифровизации финансовой сферы. Особое внимание уделено токенизации как инструменту расширения инвестиционных возможностей. Определены перспективные направления развития ЦФА, способные повлиять на структуру и динамику финансового рынка.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы (ЦФА), токенизация, цифровые права, инвестиционные платформы, финансовая цифровизация, рынок ЦФА

Для цитирования: Галиева Г. М., Галлямов Ф. Н., Галлямов Т. Ф. Цифровая трансформация финансового рынка: значение, нормативное регулирование, развитие // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 70). С. 113–118. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-113-118>.

Research article

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL MARKET: SIGNIFICANCE, REGULATORY FRAMEWORK, DEVELOPMENT

Guzel M. Galieva^{1✉}, Fail N. Gallyamov², Tagir F. Gallyamov³

^{1,2,3}Bashkir State Agrarian University, Ufa, Russia

¹guzelgalieva2016@yandex.ru✉

²galfail@mail.ru

³gallyamovtf@gmail.com

Abstract. The article examines the current state of the digital financial assets (CFA) market in Russia. The development of the regulatory framework in this area is analyzed, and its main stages are identified. The scale of CFA issuance and key trends in the digitalization of the financial sector are assessed. Special attention is paid to tokenization as a tool for expanding investment opportunities. Promising areas of CFA development have been identified that can affect the structure and dynamics of the financial market.

Keywords: digital financial assets, tokenization, digital rights, investment platforms, financial digitalization, CFA market

For citation: Galieva G. M., Gallyamov F. N., Gallyamov T. F. Digital transformation of the financial market: significance, regulatory framework, development. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):113–118. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-113-118>.

В последние десятилетия цифровая трансформация существенно изменила структуру и принципы функционирования финансовой системы. Интенсивное внедрение инноваций ускорило проведение операций и сделало финансовые услуги более доступными для широких слоев населения. Автоматизация торговли породила сложную сеть цифровых систем, каждая из которых решает свою узкую задачу, однако их взаимосвязь нередко усложняет инфраструктуру и повышает издержки.

Параллельно с этим развивалось и финансовое законодательство, которое вынуждено адаптироваться к новым условиям цифровой экономики. В научных исследованиях, посвященных данной теме, подробно рассматриваются цифровые валюты [1–3], а также приведены практические примеры применения цифровых активов на финансовых и имущественных рынках [4–5].

Настоящая работа сосредоточена на российском рынке ЦФА, описании его текущего состояния и перспектив дальнейшего развития.

Токенизация активов занимает одно из центральных мест в цифровой эволюции финансового сектора. Это процесс цифровой эмиссии ценных активов, при котором создаются токены, закрепляющие права собственности на различные виды активов — от традиционных ценных бумаг и долговых обязательств до недвижимости и объектов интеллектуальной собственности. Благодаря возможности дробления исходного актива на небольшие части токенизация делает инвестиции более доступными для широкого круга участников.

Внедрение в правовую систему понятий «цифровые» и «утилитарные» права стало одним из ключевых шагов в формировании нормативных рамок, регулирующих цифровые активы в Российской Федерации. Эти категории представляют собой новый правовой инструмент, призванный согласовать гражданский оборот с современными технологическими реалиями.

Процесс нормативного регулирования цифровых активов в России развивался постепенно и включает следующие важные этапы.

1. Появление нормативного определения цифровых прав, которое было закреплено

Федеральным законом № 34-ФЗ от 18 марта 2019 г. [6].

2. Вступление в силу Федерального закона № 259-ФЗ от 2 августа 2019 г., позволяющего привлекать финансовые ресурсы с использованием инвестиционных платформ [7].

Таким образом, формирование правового поля для цифровых и утилитарных прав в России стало фундаментом для дальнейшего развития рынка цифровых финансовых активов и технологий распределенного реестра. Включение данных понятий в гражданское законодательство позволило создать основу для дальнейшего внедрения цифровых инструментов в экономическую и финансовую практику.

3. С 2020 года, с момента вступления в силу Федерального закона о краудфандинге, определены три формы инвестирования: 1) предоставление займов; 2) покупка эмиссионных ценных бумаг; 3) приобретение утилитарных цифровых прав.

Последние охватывают права требования:

– на передачу вещи;

– на передачу исключительных прав или лицензий на объекты интеллектуальной собственности;

– на выполнение работ или оказание услуг.

Тем самым законодательство открыло возможность обращения в цифровой форме не только имущественных, но и интеллектуальных прав, а также услуг. Это значительно расширило сферу применения цифровых прав — от реализации проектов через токенизацию до развития новых форм краудфандинга, включая ICO и выпуск ЦФА [8]. Использование таких инструментов способствует повышению ликвидности инвестиций, снижению порога входа для инвесторов и созданию прозрачной и безопасной среды для привлечения капитала.

4. Следующий значимый шаг — принятие закона о цифровых финансовых активах [9], который легализовал возможность выпуска цифровых аналогов традиционных финансовых инструментов.

ЦФА включают в себя:

– денежные требования;

– права по эмиссионным ценным бумагам;

– участие в капитале непубличных акционерных обществ;

– требования о передаче эмиссионных ценных бумаг.

5. В 2022 году были внесены изменения в ряд федеральных законов, создавшие нормативную основу функционирования рынка цифровых активов. Среди ключевых нововведений:

1) корректировка Федерального закона от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [10], позволившая проводить идентификацию владельцев и оформлять залог ценных бумаг через оператора информационной системы без повторной проверки каждого инвестора;

2) дополнения к Федеральному закону от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» [11], разрешившие операторам ЦФА и инвестиционных платформ открывать номинальные счета в банках;

3) изменения, внесенные в Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» [12], расширившие перечень субъектов, обязанных соблюдать нормы противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма, включая операторов обмена и информационных систем.

Таким образом, к настоящему времени создана единая правовая база, регулирующая рынок цифровых и утилитарных прав.

Применение цифровых прав охватывает широкий спектр общественных отношений — от купли-продажи активов и управления логистическими цепочками до сложных инвестиционных сделок с обеспечением обязательств. Токенизация как механизм учета и передачи активов, открывает перспективу децентрализации традиционной финансовой инфраструктуры. Она способна заменить ряд посредников (брокеров, депозитариев, клиринговые организации), ускорить расчеты, повысить прозрачность и снизить транзакционные издержки.

Особенно значимо внедрение токенизированных решений на внебиржевом рынке, где инфраструктура менее стандартизирована. Использование цифровых прав и смарт-контрактов позволяет автоматизировать контроль маржинального обеспечения, проведение расчетов и соблюдение условий сделок.

В перспективе цифровые и утилитарные права могут применяться и в банковской сфере — при построении одноуровневых децентрализованных кредитных систем, где все участники взаимодействуют через распределенные базы данных.

По данным SberCIB, за первые восемь месяцев 2025 года объем размещений ЦФА составил 718 млрд руб., что уже превышает весь объем за 2024 год [4]. Согласно отчету «Эксперт РА», рынок продолжит активный рост: эксперты прогнозировали рост на 50 % к 2026 году до 1,5 трлн руб. [13].

В реестре информационных систем операторов ЦФА Банка России по состоянию на 12 декабря 2025 г. зарегистрировано 19 операторов [5]. В 2023 году появились семь, в 2024 году — четыре, а в 2025 году — пять новых операторов.

Более 98 % выпусков ЦФА — это простые денежные требования, то есть токены, которые просто «гарантируют выплату денег» эмитентом. По данным исследования компании «Эйлер аналитические технологии», около 70 % от всего объема ЦФА приходится на крупные банки и финтех-компании, и большинство рассматриваемых активов носит краткосрочный характер. Часть аналитиков указывает на высокую долю срочных инструментов с доходностью, привязанной к ключевой ставке или выше: доходность от ~21 % годовых у некоторых эмитентов. Инвесторами становятся как квалифицированные, так и неквалифицированные участники рынка ценных бумаг. В исследовании отмечается, что примерно 80 % выпусков ЦФА в 2025 году ориентированы на неквалифицированных инвесторов (с лимитом инвестиций, например, 600 000 руб. в год) [14].

Есть и более сложные структуры: у платформы Atomayz, например, были токенизированы драгоценные металлы — палладий, золото, корзина из металлов, а также гибридные цифровые права, где инвестор может выбрать, забрать деньги или металл [15]. Также появляются так называемые “экзотические” ЦФА — индексы, сырьевые активы, более сложные финансовые конфигурации. Есть примеры развития розничного доступа: Atomayz и Росбанк запустили интеграцию

ЦФА в банковское приложение — инвесторы получили возможность покупать токены прямо со смартфона [16].

Несмотря на то, что рынок ЦФА находится на ранней стадии, он уже демонстрирует высокий потенциал. Привлекательность цифровых финансовых активов объясняется не только их инновационной природой, но и общими тенденциями цифровизации экономики. Массовое распространение интернета, ускоренное развитие блокчейн-технологий и активное вовлечение населения в цифровые сервисы создают благоприятные условия для появления новых финансовых инструментов. В России цифровые технологии активно внедряются, а Москва занимает лидирующие позиции по темпам цифровизации.

К перспективным направлениям, способным обеспечить гармоничное развитие рынка ЦФА, относятся [17–18]:

- 1) расширение бизнес-моделей токенизации и внедрение новых форм выпуска активов;
- 2) переоценка и совершенствование каналов привлечения финансовых ресурсов;
- 3) создание единой экосистемы взаимодействия участников рынка и ее интеграция с цифровыми валютами центральных банков;
- 4) оценка влияния токенизации на деятельность эмитентов, операторов и инвесторов;

5) углубление сотрудничества российских платформ с трансграничными цифровыми экосистемами.

Проведенный анализ показал, что российский рынок ЦФА находится в стадии интенсивного роста и институционального оформления. Законодательные изменения последних лет создали основу для функционирования цифровых прав и ЦФА, позволив формировать новый сегмент финансового рынка. Развитие токенизации обеспечивает переход к более гибким и доступным формам инвестирования, способствует повышению ликвидности активов и расширяет участие розничных и корпоративных инвесторов.

Несмотря на ранний этап развития, рынок ЦФА демонстрирует высокие темпы расширения: увеличивается объем эмиссии, растет число операторов, появляются новые классы цифровых активов. В то же время требуется дальнейшее совершенствование правовой и технологической инфраструктуры, стандартизация процессов обращения токенизированных активов и интеграция с инициативами Банка России в сфере цифровой валюты. Потенциал дальнейшего роста рынка определяется уровнем доверия участников, качеством регулирования и степенью цифровизации финансовой среды в целом.

Список источников

1. Андрюшин С. А. Цифровая валюта центрального банка как третья форма денег государства // Актуальные проблемы экономики и права. 2021. Том 15, № 1. С. 54–76. DOI: 10.21202/1993-047X.15.2021.1.54-76.
2. Кочергин Д. А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Том 16, № 1. С. 51–78. DOI: 10.21202/2782-2923.2022.1.51-78.
3. Alharbi H, Dayanandan A., Kuntluru S. India's CBDC for digital public infrastructure // Economics Letters. 2023. Vol. 231. P. 111302. (In Eng.). DOI: 10.1016/j.econlet.2023.111302.
4. Цифровые финансовые активы: обзор рынка в 2025 году // SBER CIB : сайт. URL: <https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2025-godu>.
5. Реестр операторов информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых финансовых активов // Банк России : официальный сайт. URL: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/ois/>.
6. «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» : Федеральный закон от 18 марта 2019 г. № 34-ФЗ : Принят Государственной Думой 12 марта 2019 года : Одобрен Советом Федерации 13 марта 2019 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_320398/.
7. «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» : Федеральный закон от 2 августа 2019 г. № 259-ФЗ : Принят Государственной Думой 24 июля 2019 года : Одобрен Советом Федерации 26 июля 2019 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/.

8. Станкевич В. С., Власов А. В. Обзор цифровых активов. Тенденции развития цифровых финансовых активов в РФ и прогноз развития // Russian Journal of Economics and Law. 2024. Том 18, № 2. С. 422–452. DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.422-452.

9. «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ : Принят Государственной Думой 22 июля 2020 года : Одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753.

10. «О рынке ценных бумаг»: Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ : Принят Государственной Думой 20 марта 1996 года : Одобрен Советом Федерации 11 апреля 1996 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/.

11. «О национальной платежной системе»: Федеральный закон от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ : Принят Государственной Думой 14 июня 2011 года : Одобрен Советом Федерации 22 июня 2011 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/.

12. «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»: Федеральный закон от 07 августа 2001 г. № 115-ФЗ : Принят Государственной Думой 13 июля 2001 года : Одобрен Советом Федерации 20 июля 2001 года // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/.

13. Объем рынка цифровых финансовых активов в России вырастет на 50% // ЭКСПЕРТ РА : сайт. URL: https://raexpert.ru/researches/publications/prime_oct22_2025/.

14. Frank Media. Рынок цифровых активов в России может вырасти до 1,7 трлн рублей к 2028 году // FRANK MEDIA : сайт. URL: https://frankmedia.ru/202314?utm_referrer=https%3a%2f%2fru.investing.com%2f. Дата публикации: 22.05.2025.

15. В России появились ЦФА на корзину драгметаллов // Ведомости : сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2022/10/06/944156-poyavilis-tsfa-korzinu> Дата публикации: 06.02.2022.

16. Росбанк и «Атомайз» интегрировали ЦФА в банковское приложение // Сnews : сайт. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-06-25_rosbank_i_atomajz_integrirovali. Дата публикации: 24.06.2025/

17. Токенизация. Международный опыт токенизации активов // Финтех ассоциация : официальный сайт. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-06-25_rosbank_i_atomajz_integrirovali. Дата публикации: 25.06.2024.

18. Токенизация активов реального мира: экономическая природа и опыт регулирования. Аналитический доклад Банка России // Банк России : официальный сайт. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf.

References

1. Andryushin S. A. Central Bank Digital Currency as the Third Form of State Money. *Aktual`ny`e problemy` e`konomiki i prava = Current Issues of Economics and Law*. 2021;15(1):54–76. (In Russ.). DOI: 10.21202/1993-047X.15.2021.1.54-76.

2. Kochergin D. A. Central Bank Digital Currencies: Experience of Implementing the Digital Yuan and the Development of the Digital Ruble Concept. *Russian Journal of Economics and Law*. 2022;16(1):51–78. (In Russ.). DOI: 10.21202/2782-2923.2022.1.51-78.

3. Alharbi H, Dayanandan A., Kuntluru S. India's CBDC for digital public infrastructure. *Economics Letters*. 2023;231:111302. DOI: 10.1016/j.econlet.2023.111302.

4. Digital financial assets: market overview in 2025. SBER CIB: website. (In Russ.). Available from: <https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2025-godu>.

5. Register of information system operators issuing digital financial assets. Bank of Russia: official website. (In Russ.). Available from: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/ois/>.

6. "On Amendments to Parts One, Two, and Article 1124 of Part Three of the Civil Code of the Russian Federation": Federal Law dated March 18, 2019 No. 34-FL: Adopted by the State Duma on March 12, 2019: Approved by the Federation Council on March 13, 2019: latest revision. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_320398/.

7. "On Attracting Investments Using Investment Platforms and on Amending Certain Legislative Acts of the Russian Federation": Federal Law dated August 2, 2019 No. 259-FL: Adopted by the State Duma on July 24, 2019: Approved by the Federation Council on July 26, 2019: latest version. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/.

8. Stankevich V.S., Vlasov A.V. Review of Digital Assets. Trends in the Development of Digital Financial Assets in the Russian Federation and Development Forecast. Russian Journal of Economics and Law. 2024;18(2): 422–452. (In Russ.). DOI: 10.21202/2782-2923.2024.2.422-452.

9. "On Digital Financial Assets, Digital Currency, and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation": Federal Law dated July 31, 2020 No. 259-FL: Adopted by the State Duma on July 22, 2020: Approved by the Federation Council on July 24, 2020: latest revision. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753.

10. "On the Securities Market": Federal Law dated April 22, 1996 No. 39-FL: Adopted by the State Duma on March 20, 1996: Approved by the Federation Council on April 11, 1996: latest version. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/.

11. "On the National Payment System": Federal Law dated June 27, 2011 No. 161-FL: Adopted by the State Duma on June 14, 2011: Approved by the Federation Council on June 22, 2011: latest version. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/.

12. "On Combating the Legalization (Laundering) of Criminally Obtained Incomes and the Financing of Terrorism": Federal Law dated August 7, 2001 No. 115-FL: Adopted by the State Duma on July 13, 2001: Approved by the Federation Council on July 20, 2001. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/.

13. The size of the digital financial assets market in Russia will grow by 50%. EXPERT RA: website. (In Russ.). Available from: https://raexpert.ru/researches/publications/prime_oct22_2025/.

14. Frank Media. The digital asset market in Russia could grow to 1.7 trillion rubles by 2028. FRANK MEDIA: website. (In Russ.). Available from: https://frankmedia.ru/202314?utm_referrer=https%3a%2f%2fru.investing.com%2f. Publication date: 22.05.2025.

15. Digital financial assets for a basket of precious metals have appeared in Russia. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2022/10/06/944156-poyavilis-tsfa-korzinu>. Publication date: February 6, 2022.

16. Rosbank and Atomize have integrated digital financial assets into the banking app. Cnews: website. (In Russ.). Available from: https://www.cnews.ru/news/line/2024-06-25_rosbank_i_atomajz_integrirovali. Publication date: June 24, 2025.

17. Tokenization. International experience of asset tokenization. Fintech Association: official website. (In Russ.). Available from: https://www.cnews.ru/news/line/2024-06-25_rosbank_i_atomajz_integrirovali. Publication date: June 25, 2024.

18. Tokenization of real-world assets: economic nature and regulatory experience. Analytical report of the Bank of Russia. Bank of Russia: official website. (In Russ.). Available from: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf.

Информация об авторах

Г. М. Галиева — кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, анализа и учетных технологий;
Ф. Н. Галлямов — кандидат технических наук, доцент кафедры мехатронных систем и машин аграрного производства;
Т. Ф. Галлямов — магистрант.

Information about the authors

G. M. Galieva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Analysis, and Accounting Technologies;
F. N. Gallyamov — Candidate of Science (Technical), Associate Professor of the Department of Mechatronic Systems and Agricultural Machines;
T. F. Gallyamov — a master student.

Статья поступила в редакцию 15.01.2025; одобрена после рецензирования 17.02.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 15.01.2025; approved after reviewing 17.02.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Научная статья
УДК 001.895:338.48(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124

ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В ТУРИЗМЕ И ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ АСПЕКТ

**Наталья Валерьевна Арсеньева¹, Татьяна Владимировна Гончаренко^{2✉},
Елена Хусеевна Энеева³**

^{1,2,3}Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

¹Natars2002@yandex.ru

²GTV_Bel@mail.ru✉

³eneyevae@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются инновационные бизнес-модели предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, формирующиеся в условиях цифровой трансформации, и изменения потребительского поведения. Особое внимание уделяется предпринимательскому аспекту развития отрасли, связанному с переходом от традиционных форм ведения бизнеса к платформенным, опытно-ориентированным и устойчивым моделям. На основе анализа современных тенденций и научных подходов систематизированы ключевые типы инновационных бизнес-моделей в индустрии гостеприимства, выявлены факторы их формирования и предпринимательские преимущества. Обоснованы перспективы дальнейшего развития инновационных бизнес-моделей как инструмента повышения конкурентоспособности и устойчивости предпринимательских структур в туризме и гостиничном бизнесе.

Ключевые слова: предпринимательство, туризм, гостиничный бизнес, инновационные бизнес-модели, цифровая трансформация, платформенная экономика, экономика впечатлений, устойчивое развитие

Для цитирования: Арсеньева Н. В., Гончаренко Т. В., Энеева Е. Х. Инновационные бизнес-модели в туризме и гостиничном бизнесе: предпринимательский аспект // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 119–124. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124>.

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Research article

INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN TOURISM AND HOTEL BUSINESS: AN ENTREPRENEURIAL ASPECT

Natalia V. Arsenyeva¹, Tatyana V. Goncharenko^{2✉}, Elena Kh. Eneeva³

^{1,2,3}Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

¹Natars2002@yandex.ru

²GTV_Bel@mail.ru✉

³eneyevae@mail.ru

Abstract. This article examines innovative business models in tourism and hotel industry entrepreneurship, emerging in the context of digital transformation and changing consumer behavior. Particular attention is paid to the entrepreneurial aspect of industry development, associated with the transition from traditional business models to platform-based, experience-oriented, and sustainable models. Based on an analysis of current trends and scientific approaches, key types of innovative business models in the hospitality industry are systematized, and the factors driving their formation and entrepreneurial advantages are identified. Prospects

for the further development of innovative business models as a tool for enhancing the competitiveness and sustainability of entrepreneurial structures in the tourism and hotel industries are substantiated.

Keywords: entrepreneurship, tourism, hotel industry, innovative business models, digital transformation, platform economy, experience economy, sustainable development

For citation: Arsenyeva N. V., Goncharenko T. V., Eneeva E. Kh. Innovative business models in tourism and hotel business: entrepreneurial aspect. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):119–124. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-119-124>.

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации и изменения потребительских предпочтений сфера туризма и гостиничного бизнеса переживает глубокую структурную перестройку.

Традиционные формы предпринимательской деятельности, основанные преимущественно на стандартизированном предоставлении услуг, все в меньшей степени отвечают требованиям рынка, ориентированного на индивидуальный опыт, гибкость и технологичность. В этих условиях особое значение приобретает развитие инновационных бизнес-моделей, позволяющих предпринимателям повышать конкурентоспособность, адаптивность и устойчивость бизнеса.

Современное предпринимательство в туризме и гостиничном бизнесе характеризуется активным внедрением цифровых платформ, использованием данных для персонализации услуг, развитием экономики совместного потребления и формированием устойчивых, социально ответственных форм ведения бизнеса [1]. Эти процессы трансформируют не только способы создания ценности для потребителя, но и саму логику предпринимательской деятельности, смещая акцент с владения ресурсами на управление экосистемами, клиентским опытом и партнерскими сетями.

Несмотря на растущий интерес исследователей к вопросам цифровизации и инноваций в индустрии гостеприимства, проблема систематизации инновационных бизнес-моделей именно с позиции предпринимательства остается недостаточно разработанной. В большинстве исследований внимание уделяется отдельным технологическим решениям или практическим кейсам, тогда как комплексный анализ новых бизнес-моделей и их предпринимательского потенциала требует дальнейшего научного осмысления. Это определяет актуальность настоящего исследования.

Целью статьи является анализ и систематизация инновационных бизнес-моделей предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, а также выявление перспектив их развития в условиях цифровой трансформации экономики.

Для достижения поставленной цели в статье предполагается решение следующих задач:

- раскрыть специфику предпринимательской деятельности в сфере туризма и гостиничного бизнеса;
- определить ключевые факторы формирования инновационных бизнес-моделей;
- систематизировать основные типы инновационных бизнес-моделей в индустрии гостеприимства;
- выявить предпринимательские преимущества и перспективы развития данных моделей.

Научная новизна статьи заключается в:

- систематизации инновационных бизнес-моделей в туризме и гостиничном бизнесе с акцентом на предпринимательский аспект;
- выявлении трансформации логики предпринимательства от традиционных форм к платформенным, опытно-ориентированным и устойчивым моделям;
- обосновании перспектив развития инновационных бизнес-моделей как ключевого фактора повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в индустрии гостеприимства.

Современное предпринимательство в туризме и гостиничном бизнесе развивается в условиях структурных изменений, обусловленных цифровизацией экономики, ростом конкуренции и трансформацией потребительских предпочтений [2]. В этих условиях инновационные бизнес-модели становятся ключевым инструментом адаптации предпринимательских структур, позволяя не только оптимизировать издержки, но и формировать новые источники создания ценности для потребителей [3].

В отличие от традиционных бизнес-моделей, ориентированных преимущественно на стандартизированное предоставление туристских и гостиничных услуг, инновационные модели предпринимательства характеризуются высокой степенью гибкости, активным использованием цифровых технологий, ориентацией на клиентский опыт и интеграцией в сетевые и платформенные структуры. Это приводит к изменению роли предпринимателя, который все чаще выступает не как владелец материальных ресурсов, а как организатор экосистемы взаимодействия между потребителями, поставщиками услуг и цифровыми платформами.

Систематизация современных предпринимательских практик в туризме и гостиничном бизнесе позволяет выделить несколько ключевых типов инновационных бизнес-моделей, представленных в таблице 1.

Платформенные бизнес-модели формируют новую логику предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, основанную на сетевых эффектах и масштабируемости. Предприниматель в данном случае концентрируется на управлении цифровой инфраструктурой и взаимодействии участников рынка, что позволяет существенно снизить издержки и расширить охват целевой аудитории.

Модели совместного потребления способствуют демократизации предпринимательской деятельности, обеспечивая вовлечение малых форм бизнеса и индивидуальных предпринимателей в туристский рынок. Такие модели отличаются высокой адаптивностью к изменениям спроса, однако требуют эффективных механизмов доверия и цифрового контроля качества услуг.

Опытно-ориентированные бизнес-модели ориентированы на формирование уникального клиентского опыта, что соответствует современным тенденциям развития экономики впечатлений. Для предпринимателей данные модели обеспечивают возможность дифференциации и формирования устойчивых конкурентных преимуществ за счет нематериальных факторов.

Data-driven бизнес-модели предполагают активное использование больших данных, искусственного интеллекта и цифровых аналитических инструментов. Это позволяет предпринимательским структурам в туризме и гостиничном бизнесе повышать точность управленческих решений, оптимизировать ценообразование и усиливать персонализацию услуг.

Устойчивые (ESG-ориентированные) бизнес-модели приобретают особую значимость

Таблица 1. Инновационные бизнес-модели предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе

Тип бизнес-модели	Характеристика	Примеры реализации	Предпринимательские преимущества
Платформенная модель	Посредничество между поставщиками услуг и потребителями на основе цифровых платформ	Онлайн-агрегаторы, маркетплейсы туристских услуг	Масштабируемость, снижение транзакционных издержек
Модель совместного потребления (sharing economy)	Использование недоиспользуемых ресурсов на P2P-основе	Апартаменты, частные средства размещения	Низкий порог входа, гибкость бизнеса
Опытно-ориентированная модель (experience-based)	Формирование уникального потребительского опыта и впечатлений	Бутик-отели, тематические туры, гастрономический туризм	Высокая добавленная стоимость, дифференциация
Data-driven модель	Управление бизнесом на основе анализа данных и цифровых инструментов	Персонализация услуг, динамическое ценообразование	Рост доходов, повышение лояльности клиентов
Устойчивое предпринимательство (ESG-модель)	Интеграция экологических и социальных принципов в бизнес	Эко-отели, slow tourism, локальные инициативы	Долгосрочная устойчивость, репутационные преимущества

в контексте долгосрочного развития отрасли. Интеграция экологических и социальных принципов в предпринимательскую деятельность способствует формированию позитивного имиджа, росту доверия потребителей и повышению устойчивости бизнеса в условиях внешней нестабильности.

Формирование и развитие инновационных бизнес-моделей в туризме и гостиничном бизнесе обусловлено совокупностью взаимосвязанных факторов, отражающих как изменения внешней среды, так и внутреннюю трансформацию предпринимательской деятельности [4]. В современных условиях данные факторы не только определяют направления развития бизнеса, но и формируют новые требования к предпринимательским компетенциям, стратегиям и инструментам управления.

Одним из ключевых факторов выступает цифровизация экономики, которая радикально меняет способы создания и распределения туристского и гостиничного продукта. Развитие цифровых платформ, мобильных приложений, систем онлайн-бронирования и аналитических инструментов способствует переходу от линейных бизнес-моделей к сетевым и экосистемным форматам. Для предпринимателей это означает возможность быстрого масштабирования бизнеса, выхода на глобальные рынки и более точной настройки предложений под запросы клиентов [2].

Существенное влияние оказывает изменение потребительского поведения. Современные туристы и гости гостиниц ориентированы не столько на стандартный набор услуг, сколько на индивидуализированный опыт, аутентичность и эмоциональную ценность. В результате предпринимательские бизнес-модели все чаще строятся вокруг концепций экономики впечатлений, персонализации и co-creation, где потребитель становится активным участником процесса создания ценности.

Важным фактором является рост роли малого и среднего предпринимательства, а также стартапов в туристской и гостиничной индустрии. Гибкость, способность к экспериментированию и низкие барьеры входа позволяют малому и среднему предпринимательству быстрее адаптироваться к изменениям рынка и внедрять инновационные бизнес-моде-

ли, включая модели совместного потребления, нишевые форматы и гибридные предпринимательские решения.

Дополнительным фактором формирования инновационных бизнес-моделей выступает нестабильность внешней среды, включая экономические колебания, геополитические ограничения и изменения в регулировании [5].

В этих условиях предприниматели вынуждены переосмысливать традиционные подходы к ведению бизнеса, смещая акцент на устойчивость, диверсификацию источников доходов и развитие гибких организационных форм.

Отдельного внимания заслуживает фактор устойчивого развития, который все активнее интегрируется в предпринимательские стратегии [6]. Экологические, социальные и управленческие аспекты (ESG) становятся не только элементом корпоративной ответственности, но и самостоятельным источником конкурентных преимуществ, формируя спрос на новые устойчивые бизнес-модели в туризме и гостиничном бизнесе.

Анализ факторов формирования позволяет выделить ряд перспективных направлений развития инновационных бизнес-моделей предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе.

В ближайшей перспективе ожидается дальнейшее укрепление платформенных и экосистемных моделей, основанных на интеграции различных сервисов, партнеров и цифровых решений в рамках единого клиентского пространства. Для предпринимателей это открывает возможности создания комплексных туристских продуктов и повышения лояльности потребителей.

Перспективным направлением является развитие data-driven и AI-ориентированных бизнес-моделей, предполагающих использование больших данных и интеллектуальных систем для прогнозирования спроса, динамического ценообразования и персонализации клиентского опыта. В условиях роста конкуренции данные модели позволяют предпринимателям принимать более обоснованные управленческие решения и повышать эффективность бизнеса.

Значительный потенциал сохраняется у опытно-ориентированных и креативных бизнес-моделей, особенно в контексте развития внутрен-

него и регионального туризма. Формирование уникальных туристских продуктов, основанных на локальной идентичности, культурных и природных ресурсах, способствует развитию предпринимательства на местах и повышению привлекательности туристских территорий.

В долгосрочной перспективе особую роль будут играть устойчивые бизнес-модели, ориентированные на баланс экономических, социальных и экологических целей. Для предпринимательских структур в туризме и гостиничном бизнесе устойчивость становится не ограничением, а стратегическим ресурсом, позволяющим адаптироваться к изменениям внешней среды и формировать доверие со стороны потребителей и партнеров.

Таким образом, инновационные бизнес-модели предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе формируются под воздействием комплексных факторов и развиваются в направлении цифровизации, персонализации, устойчивости и экосистемного взаимодействия. Эти процессы определяют трансформацию предпринимательской логики и задают вектор дальнейшего развития отрасли.

В ходе исследования было установлено, что предпринимательство в туризме и гостиничном бизнесе находится в стадии активной трансформации, обусловленной цифровизацией экономики, изменением потребительских предпочтений и ростом требований к устойчивости бизнеса.

В этих условиях инновационные бизнес-модели становятся ключевым фактором повышения конкурентоспособности предпринимательских структур и адаптации отрасли к динамичной внешней среде.

Проведенный анализ позволил систематизировать основные типы инновационных бизнес-моделей в туризме и гостиничном бизнесе, включая платформенные, модели совместного потребления, опытно-ориентированные, data-

driven и устойчивые (ESG-ориентированные) модели.

Показано, что данные бизнес-модели трансформируют традиционную логику предпринимательства, смещая акцент с владения материальными ресурсами на управление цифровыми платформами, клиентским опытом, данными и партнерскими экосистемами.

Установлено, что формирование инновационных бизнес-моделей определяется совокупностью факторов, среди которых ключевыми являются развитие цифровых технологий, изменение потребительского поведения, рост роли малого и среднего предпринимательства, а также нестабильность внешней среды. Особое значение в современных условиях приобретает интеграция принципов устойчивого развития, рассматриваемая не только как элемент социальной ответственности, но и как стратегический ресурс предпринимательского развития.

Полученные результаты подтверждают, что инновационные бизнес-модели создают дополнительные предпринимательские возможности в туризме и гостиничном бизнесе, способствуя диверсификации источников доходов, повышению гибкости бизнеса и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ.

В практическом аспекте выводы статьи могут быть использованы при разработке предпринимательских стратегий, программ поддержки малого бизнеса и региональных инициатив в сфере туризма и индустрии гостеприимства.

В целом исследование подчеркивает необходимость дальнейшего научного осмысления процессов трансформации предпринимательства в туризме и гостиничном бизнесе, а также разработки методических подходов к оценке эффективности инновационных бизнес-моделей в условиях цифровой и устойчивой экономики.

Список источников

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учебник для вузов. Москва : КноРус, 2022. 464 с.
2. Братишко Н. П., Мельникова Е. Н. Основные подходы к определению эффективности деятельности организации // Вестник Института мировых цивилизаций. 2020. Т. 11, № 3(28). С. 67–73. EDN: JIHAOI.
3. Левченко Т. П. Инновационные бизнес-модели в индустрии гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3. С. 112–118.

4. Sigala M. New technologies in tourism: From multi-channel to omni-channel // *Tourism Management Perspectives*. 2023. Vol. 45. P. 101–110. DOI: 10.1016/j.tmp.2017.12.003.

5. Гончаренко Т. В., Гончаренко Е. Е. Систематизация и обработка информации на основе кластерного анализа // *Индустрия 5.0, цифровая экономика и интеллектуальные экосистемы (ЭКОПРОМ-2021)* : сборник трудов IV Всероссийской (Национальной) научно-практической конференции и XIX сетевой конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 18–20 ноября 2021 г. Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. С. 454–457.

6. Повышение конкурентоспособности предприятий строительной индустрии на региональных рынках жилья / М. В. Владыка, Ю. А. Дорошенко, А. А. Рудычев, Т. В. Гончаренко // *Финансовая экономика*. 2020. № 11. С. 29–33. EDN: LIRRWC.

References

1. Aleksandrova A. Yu. *International tourism: a textbook for universities*. Moscow: KnoRus; 2022. 464 p. (In Russ.).

2. Bratishko N. P., Melnikova E. N. Main Approaches to Determining the Effectiveness of an Organization. *Vestnik Instituta mirovy`x civilizacij = Bulletin of the Institute of World Civilizations*. 2020;11(3(28)):67–73. (In Russ.). EDN: JIHAOI.

3. Levchenko T. P. Innovative Business Models in the Hospitality Industry. *E`konomika i predprinimatel`stvo = Economy and entrepreneurship*. 2024. No. 3. P. 112–118. (In Russ.).

4. Sigala M. New Technologies in Tourism: From Multi-Channel to Omni-Channel. *Tourism Management Perspectives*. 2023;45:101–110. (In Russ.). DOI: 10.1016/j.tmp.2017.12.003.

5. Goncharenko T. V., Goncharenko E. E. Systematization and processing of information based on cluster analysis. *Industriya 5.0, cifrovaya e`konomika i intellektual`ny`e e`kosistemy` (E`KOPROM-2021): sbornik trudov IV Vserossijskoj (Nacional`noj) nauchno-prakticheskoy konferencii i XIX setevoy konferencii s mezhdunarodny`m uchastiem, Sankt-Peterburg, 18–20 noyabrya 2021g. = Industry 5.0, digital economy and intelligent ecosystems (ECOPROM-2021): collection of works of the IV All-Russian (National) scientific and practical conference and XIX network conference with international participation, St. Petersburg, November 18–20, 2021*. St. Petersburg: POLYTECH-PRESS; 2021. P. 454–457. (In Russ.).

6. Improving the competitiveness of construction industry enterprises in regional housing markets / M. V. Vladyka, Yu. A. Doroshenko, A. A. Rudychev, T. V. Goncharenko. *Finansovaya e`konomika = Financial Economics*. 2020. No. 11. Pp. 29–33. (In Russ.). EDN: LIRRWC.

Информация об авторах

Н. В. Арсеньева — кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры туризма и социальных коммуникаций;

Т. В. Гончаренко — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма и социальных коммуникаций;

Е. Х. Энеева — кандидат философских наук, доцент, профессор кафедры туризма и социальных коммуникаций.

Information about the authors

N. V. Arsenyeva — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Social Communications;

T. V. Goncharenko — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Social Communications;

E. Kh. Eneyeva — Candidate of Science (Philosophy), Associate Professor, Professor of the Department of Tourism and Social Communications.

Статья поступила в редакцию 12.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 12.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 125–131
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):125–131

Научная статья
УДК 332.1(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-125-131

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

Наталья Михайловна Блаженкова^{1✉}, Арсен Робертович Муфтахетдинов²

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

¹Bnm-audit@yandex.ru ✉

²Ars3nsky@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль государственно-частного партнерства (ГЧП) как стратегического инструмента финансовой стабилизации и развития компаний в контексте международных санкций. Анализируются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются российские предприятия: ограничение доступа к западным инвестициям, удорожание финансирования, рост проектных рисков. На основе комплексного изучения текущего законодательства, мер государственной поддержки и мнений экспертов предлагаются механизмы адаптации и использования ГЧП для привлечения долгосрочных инвестиций, диверсификации источников финансирования и реализации стратегически важных инфраструктурных и промышленных проектов. Делается вывод о том, что ГЧП становится критически важным элементом экономической политики, обеспечивающим устойчивость бизнеса и достижение национальных целей развития в условиях внешнего давления.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство (ГЧП), санкции, финансовое оздоровление, инвестиции, концессия, проекты, риск, государственная поддержка, ключевая ставка, инфраструктура

Для цитирования: Блаженкова Н. М., Муфтахетдинов А. Р. Государственно-частное партнерство как инструмент финансового оздоровления компаний в условиях санкционного давления // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 125–131. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-125-131>.

Research article

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR FINANCIAL RECOVERY OF COMPANIES UNDER SANCTIONS PRESSURE

Natalia M. Blazhenkova^{1✉}, Arsen R. Muftakhetdinov²

^{1,2}Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia

¹Bnm-audit@yandex.ru ✉

²Ars3nsky@mail.ru

Abstract. The article examines the role of public-private partnership (PPP) as a strategic tool for financial stabilization and corporate development in the context of international sanctions. It analyzes the key challenges faced by Russian enterprises: restricted access to Western investments, rising financing costs, and increased project risks. Based on a comprehensive study of current legislation, state support measures, and expert opinions, the article proposes adaptation mechanisms and methods for utilizing PPP to attract long-term investments, diversify funding sources, and implement strategically important infrastructure and industrial projects. The conclusion is drawn that PPP is becoming a critical element of economic policy, ensuring business resilience and the achievement of national development goals under external pressure.

Keywords: public-private partnership (PPP), sanctions, financial recovery, investments, concession, projects, risk, state support, key rate, infrastructure

For citation: Blazhenkova N. M., Muftakhedinov A. R. Public-private partnership as a tool for financial recovery of companies under sanctions pressure. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):125–131. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-125-131>.

В данной работе поставлена цель проанализировать роли государственно-частного партнерства (ГЧП) как ключевого инструмента финансового оздоровления компаний и адаптации экономики в условиях структурных кризисов и беспрецедентного санкционного давления. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- выявить и систематизировать ключевые проблемы и вызовы для развития ГЧП в России в условиях санкций (финансово-экономические, нормативно-правовые, структурно-региональные);
- проанализировать динамику и структурные сдвиги на рынке ГЧП в кризисный период, оценив его адаптационный потенциал;
- исследовать комплекс современных адаптивных механизмов и инструментов ГЧП, разработанных для снижения стоимости финансирования и управления рисками;
- рассмотреть международный контекст на примере сотрудничества стран БРИКС для выявления общих трендов использования ГЧП как стабилизирующего фактора;
- разработать концептуальную модель адаптивного ГЧП для финансового оздоровления экономики на основе принципа дифференцированного подхода к различным типам проектов и регионов.

В качестве информационной базы исследования были использованы:

- официальные статистические данные и аналитические отчеты Министерства экономического развития Российской Федерации, Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК) и платформы «Росинфра»;
- публикации в авторитетных деловых изданиях («Ведомости», РБК), содержащие интервью с ключевыми экспертами рынка (А. Чичканов, А. Новиков) и анализ текущей конъюнктуры;
- научные статьи и монографии, посвященные проблемам и перспективам ГЧП в России и на международной арене;

– законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие сферу ГЧП и концессий.

В процессе исследования применялись следующие методы:

- системный анализ для выявления взаимосвязей между санкционным давлением, макроэкономической политикой и трансформацией функций ГЧП;
- сравнительный анализ динамики рынка ГЧП в докризисный и кризисный периоды;
- структурно-функциональный анализ для классификации проблем, инструментов поддержки и стратегических направлений развития ГЧП;
- метод обобщения и синтеза при разработке модели адаптивного ГЧП и формулировании выводов.

Международные санкции, введенные против Российской Федерации, создали для бизнеса принципиально новые вызовы: отток иностранного капитала, разрыв логистических цепочек, технологические ограничения и резкий рост стоимости привлечения финансирования [1–3]. В этих условиях традиционные модели ведения бизнеса требуют пересмотра, а компании — новых источников капитала и государственной поддержки для сохранения конкурентоспособности и реализации инвестиционных программ.

ГЧП в России претерпевает существенную трансформацию. Из классического инструмента долгосрочного инфраструктурного развития оно эволюционирует в критически важный механизм оперативной финансовой стабилизации и санации экономики [4–5]. Парадоксально, но в сложнейших внешних условиях российский рынок ГЧП продемонстрировал рекордную устойчивость: по итогам 2024 года объем заключенных соглашений достиг исторического максимума в 2,6 трлн руб., а совокупный объем частных инвестиций оценивается в 5 трлн руб. [4]. Это свидетельствует о каче-

ственном переосмыслении роли ГЧП как «противовеса» кризисным явлениям и инструмента финансового оздоровления компаний.

1. Проблемное поле: новые вызовы для бизнеса и экономики в условиях санкций.

Санкционное давление обострило системные проблемы ГЧП в России и породило новые. Потеря доступа к западным инвесторам и технологиям привела к сужению пула потенциальных партнеров [1]. Удорожание и сокращение доступности заемных средств на фоне высокой ключевой ставки (которая, по мнению первого вице-президента «Газпромбанк» Алексея Чичканова, является «главным фактором реализации ГЧП-проектов») сделало многие проекты нерентабельными для частных инвесторов [2, 6]. Государственные бюджеты также подверглись стрессу, что привело к более строгому отбору и сокращению финансирования проектов [1, 7].

Анализ проблемного поля позволяет систематизировать вызовы в три ключевых блока [4]:

- финансово-экономический: высокая ключевая ставка, удорожание заемного финансирования, инфляция издержек;

- нормативно-правовой: ограничения для депрессивных регионов, сложности учета капитального гранта, избыточное регулирование;

- структурно-региональный: концентрация проектов в ограниченном числе развитых регионов, преобладание госзаказа над ГЧП, низкое развитие социального и промышленного ГЧП.

Как отмечает генеральный директор «ВТБ Инфраструктурный Холдинг» Антон Новиков, «длительная жесткая денежно-кредитная политика существенно ограничивала запуск новых крупных проектов» [3]. Однако параллельно шла активная работа по структурированию проектов, что и позволило достичь рекордных показателей в 2024 году [3].

2. Адаптация рынка ГЧП в условиях кризиса: динамика и структурные сдвиги.

Несмотря на беспрецедентные вызовы, рынок российского ГЧП показал способность к адаптации и росту. В 2022 году его объем достиг рекордных 926 млрд руб., что на 56% больше, чем в 2021 году, причем частные

инвестиции составили более 513 млрд руб. [7]. По данным на 1 октября 2023 г., общий объем инвестиционных обязательств в рамках ГЧП и концессий достиг 4,2 трлн руб., из которых почти 3 трлн — внебюджетные инвестиции [7] (рисунок 1).

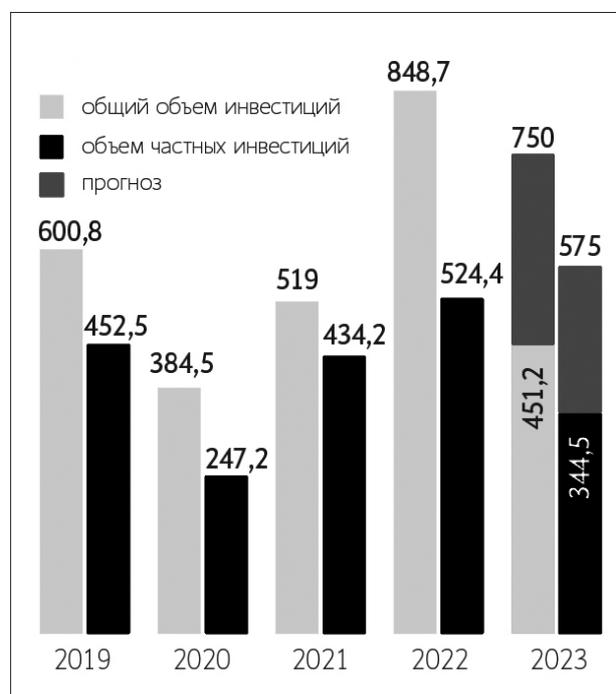


Рисунок 1. Динамика объема рынка ГЧП и концессий в России 2019–2023 гг. [7]

Figure 1. Dynamics of the PPP and concession market size in Russia 2019–2023 [7]

Активность сместилась в социальную и коммунальную сферы. По итогам девяти месяцев 2023 года наибольший объем вложений в рамках соглашений был зафиксирован в сфере образования и науки (277,9 млрд руб.), городского и пригородного транспорта (116,1 млрд руб.), ЖКХ и городской среды (53,2 млрд руб.) [7]. Это свидетельствует о переориентации ГЧП на решение социальных задач и развитие городской инфраструктуры в условиях кризиса.

В то же время в капиталоемких сегментах, таких как автомобильное и железнодорожное строительство, наблюдается снижение доли частного капитала, что объясняется как использованием государством иных инструментов (например, госзаказа) для ускорения реализации, так и высокой стоимостью финансирования [7].

3. Инструментарий финансового оздоровления: адаптивные механизмы ГЧП.

В ответ на вызовы в 2023–2024 гг. сформировался комплекс адаптивных мер, направленных на снижение стоимости и повышение доступности ГЧП для целей финансового оздоровления компаний [4, 7].

Для диверсификации источников финансирования активно продвигаются новые финансовые инструменты:

- инфраструктурные облигации: позволяют привлекать долгосрочные средства институциональных инвесторов под конкретные проекты, минуя дорогой банковский кредит [2, 4, 7];

- корпоративный офсет (по 223-ФЗ): гибкий механизм, позволяющий госкомпаниям-заказчикам гарантировать сбыт продукции отечественным производителям (в т. ч. малого и среднего предпринимательства (МСП)) в обмен на их инвестиции в создание или модернизацию производства. Это инструмент не только финансовой поддержки, но и импортозамещения [2, 4].

В условиях высокой ставки особую актуальность приобретают меры прямой государственной поддержки:

- субсидирование процентной ставки по кредитам на реализацию проектов [2, 7];

- капитальный грант — прямое софинансирование государства на этапе создания объекта [2, 4];

- снижение риск-веса по кредитам на проекты ГЧП со стороны Банка России, что удешевит долговое финансирование и высвободит капитал банков [2–4].

Принят ряд ключевых поправок, упрощающих механизмы ГЧП: продление концессий в ЖКХ без конкурса, вовлечение объектов культурного наследия, уточнение форм финансового участия публичной стороны [2, 5, 7]. Особое значение имело разрешение компенсации концессионеру его расходов практически без ограничений, включая возмещение уплаты процентов по кредитам [7]. В условиях санкций критически важно закрепление за государством рисков, на которые инвестор не может повлиять (например, изменения законодательства) [3–4]. Смысл ГЧП в кризис — в поиске справедливого баланса рисков между публичной и частной стороной.

4. Международный контекст: опыт сотрудничества стран БРИКС.

Роль ГЧП как стабилизирующего фактора признается не только в России, но и в рамках международных объединений, таких как БРИКС. Как отмечается в исследованиях, ГЧП стран-членов БРИКС рассматривается как фактор уменьшения рисков для мировой экономики, создания новых моделей глобальных отношений [8].

Для России сотрудничество в формате БРИКС — одно из ключевых направлений внешней политики на долгосрочную перспективу [8]. В рамках объединения ГЧП способствует решению общих экономических задач: развитию рынка капиталов и услуг, стимулированию социальной ответственности бизнеса, реализации инновационных проектов [8]. Практика показывает, что наиболее распространенными формами ГЧП являются создание совместных финансовых фондов, строительство, реконструкция, разработка месторождений, поддержка функционирования объектов [8]. Этот опыт свидетельствует, что многостороннее сотрудничество на принципах ГЧП, тщательный подбор партнеров и открытый диалог способны защитить участников проектов от излишних рисков [8].

Таким образом, адаптация механизмов ГЧП для целей финансовой стабилизации соответствует не только национальным, но и общим для развивающихся экономик трендам поиска устойчивых моделей роста в условиях глобальной неопределенности.

5. Модель адаптивного ГЧП для финансового оздоровления: стратегические направления и барьеры.

На основании проведенного анализа предлагается модель адаптивного ГЧП, основанная на принципе дифференцированного подхода [4–5]:

- для системообразующих инфраструктурных проектов (транспорт, энергетика): приоритет — привлечение долгосрочного капитала через инфраструктурные облигации с пакетом господдержки;

- для проектов импортозамещения и развития МСП: основной инструмент — корпоративный офсет. Необходимо стимулировать госкомпанию к его активному использованию;

– для социальных проектов в депрессивных регионах: требуется специальный режим, предусматривающий исключение федерального софинансирования из лимитов, создание фонда поддержки эксплуатационных платежей, упрощенные процедуры (рисунок 2).

Однако развитию модели препятствуют сохраняющиеся барьеры. Ключевой проблемой является высокая стоимость заемных средств на фоне ограниченности программ субсидирования ставок [7]. Серьезным сдерживающим фактором остается нормативная неопределенность и избыточное регулирование. Инициатива Минфина об ограничении расходов регионов на выплаты инвесторам (предлагаемый потолок в 20% от собственных доходов и ограничение вознаграждения) может снизить мотивацию регионов запускать новые проекты [7]. Кроме того, отмечается нежелание регионов использовать механизмы ГЧП из-за сложных процедур и повышенного внимания контрольно-надзорных органов [7].

ГЧП в России в условиях кризиса доказало свою жизнеспособность и трансформировалось в ключевой инструмент адаптации экономики и финансового оздоровления компаний. Анализ показывает, что несмотря на сохраняющиеся серьезные вызовы — высокую стоимость денег, нормативные барьеры и ре-

гиональные диспропорции — рынок ГЧП развивается через создание новых инструментов (инфраструктурные облигации, корпоративный офсет) и точечную корректировку законодательства [3–4, 7].

Успешная реализация модели адаптивного ГЧП, основанной на дифференциации подходов и учитывающей международный опыт сотрудничества в рамках таких объединений, как БРИКС [8], позволит не только реализовать необходимую инфраструктуру, но и обеспечить финансовое оздоровление целых отраслей. Через механизмы ГЧП бизнес получает доступ к долгосрочному финансированию, государственным гарантиям и распределению рисков, что особенно критично в период дорогих денег и высокой неопределенности [3–4]. Для дальнейшего роста рынка необходимы расширение программ субсидирования ставок, развитие синдицированного кредитования, предоставление налоговых преференций стратегическим проектам и, что наиболее важно, повышение прозрачности и предсказуемости регулирования [7]. Синергия государства и частного капитала в рамках ГЧП способна стать одним из ключевых факторов адаптации и роста российской экономики в новых геополитических реалиях.

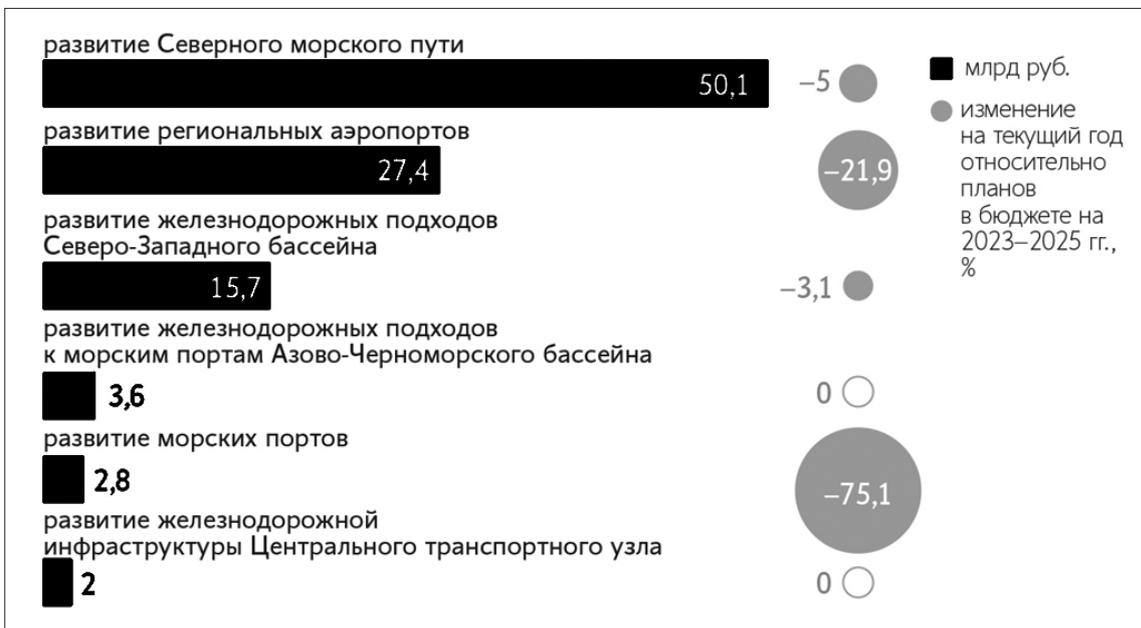


Рисунок 2. Структура рынка ГЧП по отраслям в России в 2023 году [7]

Figure 2. Structure of the PPP market by industry in Russia in 2023 [7]

Список источников

1. Полоненко В. А. Основные направления развития и поддержки государственно-частного партнерства в условиях международных санкций // Экономические науки. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy/viewer> (дата обращения 02.12.2025).
2. Татьяна Чубасова. Алексей Чичканов. Ключевая ставка — главный фактор реализации ГЧП-проектов // Ведомости : сайт. URL: https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/characters/2025/12/02/1159964-realizatsii-gchp-proektov. Дата публикации: 02.12.2025.
3. Ставки и риски: с какими проблемами в России сталкивается механизм ГЧП // РБК : сайт. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/68b800a79a794799a5243f60>. Дата публикации: 04.09.2025.
4. Государственно-частное партнерство в России. Механизмы снижения стоимости ГЧП и концессионных проектов : Аналитический дайджест АИИК. Выпуск № 3 // Министерство экономического развития России: официальный сайт. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/19117b193f4e1b6b6aaa4301c23ef926/dayzhest_aiik_03_2024.pdf (дата обращения 04.12.2025).
5. Какую выгоду может извлечь бизнес из государственно-частного партнерства // Т-бизнес секреты : сайт. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo/>. Дата публикации: 06.12.2024.
6. Рабаданова А. А. Основные направления развития и меры поддержки государственно-частного партнерства в условиях новых экономических санкций // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 2. С. 157–161. DOI: 10.33983/2075-1826-2022-2-157-161.
7. Анастасия Бойко. Эксперты оценили перспективы рынка государственно-частного партнерства // Ведомости : сайт. URL: https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva. Дата публикации: 26.10.2023.
8. Ярыгина И. З. Государственно-частное партнерство стран-членов БРИКС как фактор уменьшения рисков для мировой экономики // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 4. С. 56–59.

References

1. Polonenko V. A. Main directions for the development and support of public-private partnerships in the context of international sanctions. CyberLeninka: scientific electronic library. (In Russ.). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-i-podderzhki-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy/viewer> (date of access: December 2, 2025).
2. Tatyana Chubasova. Alexey Chichkanov. The key rate is the main factor in the implementation of ppp projects. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: https://www.vedomosti.ru/industry/industrial_policy/characters/2025/12/02/1159964-realizatsii-gchp-proektov. Publication date: December 2, 2025.
3. Rates and risks: what problems does the PPP mechanism face in Russia. RBC: website. (In Russ.). Available from: <https://www.rbc.ru/industries/news/68b800a79a794799a5243f60>. Publication date: September 4, 2025.
4. Public-private partnerships in Russia. Mechanisms for reducing the cost of PPP and concession projects: Analytical digest of the AIK. Issue No. 3. Ministry of Economic Development of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: https://www.economy.gov.ru/material/file/19117b193f4e1b6b6aaa4301c23ef926/dayzhest_aiik_03_2024.pdf (date of access: December 4, 2025).
5. What Benefits Can Business Reap from Public-Private Partnerships // T-Business Secrets: website. (In Russ.). Available from: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo/>. Publication Date: December 6, 2024.
6. Rabadanova A. A. Key Development Directions and Support Measures for Public-Private Partnerships in the Context of New Economic Sanctions. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye = Management and Business Administration*. 2022;(2):157–161. DOI: 10.33983/2075-1826-2022-2-157-161. (In Russ.).
7. Anastasia Boyko. Experts Assess the Prospects of the Public-Private Partnership Market. Vedomosti: website. (In Russ.). Available from: https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva. Publication date: October 26, 2023.
8. Yarygina I. Z. Public-private partnership of BRICS member countries as a factor in reducing risks for the global economy. *E`konomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Law*. 2013;(4):56–59. (In Russ.).

Информация об авторах

Н. М. Блаженкова — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов и кредита;
А. Р. Муфтахетдинов — аспирант.

Information about the authors

N. M. Blazhenkova — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance and Credit;
A. R. Muftakhetdinov — a postgraduate student.

Статья поступила в редакцию 18.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 18.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 132–137
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):132–137

Научная статья
УДК 336.6(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-132-137

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Александра Викторовна Досугова

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, dosugovaalex@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена усилением санкционного давления на российскую экономику и стратегической необходимостью импортозамещения, что делает инновационное развитие компаний не просто драйвером роста, а ключевым фактором выживания. При этом инновационная деятельность сопряжена с высоким уровнем неопределенности и специфическими рисками, которые традиционные системы риск-менеджмента в российских компаниях зачастую не способны эффективно нивелировать. Целью статьи является разработка подходов к интеграции эффективного управления рисками в процесс инновационного развития российских компаний, ориентированного на импортозамещение. В работе на основе методов системного анализа, обобщения научной литературы дан критический обзор современного состояния управления рисками в российских компаниях, выявлены его системные проблемы, такие как реактивность, разрозненность и фокус на операционных, а не на стратегических рисках. Рассмотрены ключевые риски инновационных программ в контексте импортозамещения, включая технологические, кадровые, операционные и регуляторные риски. В результате исследования предложена модель интегрированного управления рисками для инновационных проектов, основанная на принципах гибкости, итеративности и сквозного участия команды на всех этапах — от идентификации до мониторинга. Особое внимание уделяется роли государственной поддержки как фактора снижения финансовых и коммерческих рисков.

Ключевые слова: управление рисками, риск-менеджмент, инновационное развитие, инновационные проекты, импортозамещение, российские компании, стратегические риски

Для цитирования: Досугова А. В. Управление рисками в инновационном развитии компании в современных условиях // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 132–137. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-132-137>.

Research article

RISK MANAGEMENT IN INNOVATIVE COMPANY DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

Alexandra V. Dosugova

Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia, dosugovaalex@mail.ru

Abstract. The relevance of this study is determined by the increasing pressure of sanctions on the Russian economy and the strategic need for import substitution, making innovative development not just a growth driver but a key factor for survival. At the same time, innovation is associated with a high level of uncertainty and specific risks, which traditional risk management systems in Russian companies are often unable to effectively mitigate. The aim of this article is to develop approaches to integrating effective risk management into the innovative development process of Russian companies focused on import substitution. Using systems analysis methods and a summary of scientific literature, this paper provides a critical review of the current state of risk management in Russian companies, identifying systemic problems such as reactivity, fragmentation, and a focus on operational rather than strategic risks. Key risks of innovation programs

in the context of import substitution are considered, including technological, personnel, operational, and regulatory risks. The study proposes a model for integrated risk management for innovative projects based on the principles of flexibility, iterativeness, and end-to-end team engagement at all stages — from identification to monitoring. Particular attention is paid to the role of government support as a factor in mitigating financial and commercial risks.

Keywords: risk management, risk management, innovative development, innovative projects, import substitution, Russian companies, strategic risks

For citation: Blazhenkova N. M., Muftakhetdinov A. R. Risk management in innovative company development in modern conditions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):132–137. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-132-137>.

Актуальность темы управления рисками в контексте инновационного развития российских компаний в современных условиях сложно переоценить. Глобальные вызовы, такие как ускорение цифровой трансформации и обострение технологической конкуренции [1], накладываются на специфические российские реалии, среди которых ключевыми являются санкционное давление, разрыв международных логистических и технологических цепочек и курс на достижение технологического суверенитета. В этой парадигме инновации перестают быть драйвером конкурентного преимущества, а становятся императивом выживания и поддержания операционной деятельности компаний в критически важных отраслях.

Однако инновационный процесс по своей природе сопряжен с высокой степенью неопределенности и уникальным комплексом рисков, что создает существенный барьер для его реализации. Парадокс современной ситуации заключается в том, что хотя инновации несут в себе значительные риски, стратегический риск отказа от них и технологического отставания в текущих условиях многократно пре-

вышает операционные потери от неудачных проектов.

Проблема данного исследования заключается в существенном разрыве между традиционными, зачастую формализованными и консервативными, системами риск-менеджмента, распространенными во многих российских компаниях, и требованиями к гибкости, скорости и проактивности, которые предъявляют инновационные проекты, особенно в контексте импортозамещения.

Как показывают исследования, системы риск-менеджмента в России часто носят реактивный характер, фокусируясь на финансовых и операционных рисках, в то время как стратегические и инновационные риски остаются без должного внимания [2]. Эта несогласованность приводит к срыву инновационных программ, потере инвестиций и, в конечном счете, укреплению сырьевой модели экономики.

Целью настоящей статьи является разработка подходов и практических рекомендаций по интеграции эффективной системы управления рисками в процесс инновационного развития российских компаний, сфокусированного на задачах импортозамещения.

Анализ практики управления рисками в российских компаниях: обзор и проблемы

Современное состояние управления рисками в российских компаниях характеризуется значительной неоднородностью и противоречивыми тенденциями. Ключевые проблемы современной практики управления рисками в контексте инновационного развития могут быть структурированы следующим образом. Во-первых, сохраняется доминирование реактивного подхода, при котором риски иден-

тифицируются постфактум, а не на этапе формирования инновационной стратегии [3]. Во-вторых, отмечается организационная разрозненность риск-функций, когда отделы инновационного развития и подразделения риск-менеджмента работают в организационной изоляции, используя различные методологические базы и системы отчетности [4]. В-третьих, существенным ограничением является дефи-

Таблица 1. Обзор управления рисками в российских компаниях

Аспект анализа	Текущее состояние в российских компаниях	Ключевые проблемы и барьеры	Тренды и направления развития
Организационная зрелость	Выделенное подразделение по управлению рисками есть только в 49% компаний; 38% компаний количественно оценивают влияние рисков при стратегическом планировании	Недостаточная зрелость управленческих процессов и культуры; нехватка ресурсов	70% компаний планируют развивать риск-культуру; 30–40% компаний фокусируются на автоматизации процессов
Методы и инструменты	63% компаний используют преимущественно качественные методы оценки, основанные на экспертных мнениях	Недостаточная автоматизация	Активная цифровизация
Интеграция в управление	Мнение риск-менеджера учитывается при принятии значимых решений в 81% компаний; право вето на ключевые решения риск-менеджер имеет лишь в 5% компаний	Полномочия руководителя подразделения по рискам часто ограничены; недостаточная вовлеченность сотрудников	Повышение роли риск-менеджеров; растет практика независимой проверки оценки рисков

Составлено автором на основании [6–7].

цит компетенций в области оценки технологических рисков и нематериальных активов, что особенно критично для наукоемких проектов [5].

Анализ показывает, что управление рисками в российских компаниях находится на стадии активного формирования. Хотя эта функция постепенно становится неотъемлемой частью стратегического управления, ее зре-

лость все еще остается недостаточной (таблица 1).

Таким образом, существует разрыв между осознанием важности и реальной интеграцией. Несмотря на растущую осведомленность о ценности риск-менеджмента, многие компании сталкиваются с трудностями при встраивании этой функции в повседневные управленческие процессы и стратегическое планирование.

Специфика рисков инновационного развития в контексте импортозамещения

Реализация импортозамещающих инновационных программ формирует уникальный профиль рисков, существенно отличающийся от традиционных инновационных проектов. Ключевые направления этих программ включают разработку отечественного программного обеспечения и аппаратных платформ в IT-секторе, создание собственных промышленных технологий в станкостроении и микроэлектронике, развитие фармацевтики и биотехнологий, а также селекцию и семеноводство в агропромышленном комплексе [8].

Каждое из этих направлений характеризуется специфической структурой рисков. Тех-

нологические риски проявляются в форме «инженерного разрыва», то есть существенного отставания в базовых технологических компетенциях и отсутствии критических ноу-хау [9]. Операционные риски характеризуются высокой зависимостью от ограниченного круга отечественных поставщиков и низким качеством компонентной базы. Анализ цепочек поставок в машиностроении выявил, что предприятия испытывают хронические срывы сроков поставок из-за отсутствия альтернативных источников комплектующих. Кадровые риски приобретают особую остроту в условиях массовой эмиграции квалифи-

цированных инженеров и ученых. Рыночные риски усиливаются вследствие давления государственного заказа, искусственного сужения конкурентной среды и низкой конкурентоспособности отечественной продукции по критерию «цена-качество» [10]. Регуляторные риски проявляются в непоследовательности государственной политики поддержки, бюро-

кратических барьерах при получении финансирования и отсутствии стабильных «правил игры».

Особую категорию составляют риски кооперации, связанные с разрушением международных научно-технических связей и сложностями организации эффективных коллабораций в новых условиях.

Предложения по совершенствованию системы управления рисками инновационных программ

Для преодоления выявленных системных проблем управления рисками в инновационной деятельности российских компаний необходима разработка комплексной адаптивной модели, основанной на принципах интеграции в инновационный процесс, гибкости и итеративности, а также сквозного участия проектной команды [11]. Предлагаемая модель интегрированного риск-менеджмента включает четыре ключевых этапа.

На этапе идентификации рисков целесообразно применение комбинированных методов — мозговых штурмов с участием внешних экспертов, глубинных интервью с ключевыми стейкхолдерами и анализа сценариев развития технологий.

Качественная и количественная оценка должна использовать современные методики, адаптированные к условиям высокой неопределенности: анализ реальных опционов для управления поэтапным финансированием проектов, сценарное моделирование с оценкой волатильности ключевых параметров для комплексных проектов [12].

Особое внимание следует уделить разработке стратегии реагирования на риски, которая должна выходить за рамки традиционного избегания и включать механизмы трансфера рисков через отраслевые страховые пулы, снижения рисков за счет создания распределенных цепочек поставок и сознательного принятия определенных категорий рисков при создании соответствующих резервов.

Система мониторинга и контроля должна быть основана на создании динамической карты рисков проекта с регулярным пересмотром ключевых показателей и адаптацией управленческих воздействий.

Значительную роль в предлагаемой модели играет государство как фактор управления рисками, в этой связи эффективное использование мер поддержки позволяет существенно снизить финансовые и коммерческие риски импортозамещающих проектов.

Анализ эффективности предлагаемых мер показал, что внедрение интегрированной системы управления рисками позволяет сократить вероятность срыва инновационных проектов, уменьшить отклонения по срокам и повысить общую эффективность инвестиций в НИОКР. Ключевым условием успешной реализации модели является создание сквозных межфункциональных команд, объединяющих специалистов по рискам, инновациям и технологиям, а также внедрение регулярных процедур пересмотра риск-профиля на всех этапах жизненного цикла инновационного проекта.

Проведенное исследование подтвердило исходную гипотезу о системной неадекватности традиционных подходов к управлению рисками для целей инновационного развития российских компаний в условиях импортозамещения. Анализ современной практики выявил устойчивое доминирование реактивных моделей риск-менеджмента, ориентированных преимущественно на финансовые и операционные риски, при существенном недооценивании стратегических и инновационных рисков.

Установлено, что специфика рисков импортозамещающих инновационных программ проявляется в уникальной структуре угроз, где ключевое значение приобретают технологические риски «инженерного разрыва», кадровые риски дефицита компетенций, а также регуляторные риски непоследовательной государственной политики. Разработанная в исследо-

вании модель интегрированного управления рисками, основанная на принципах гибкости, итеративности и сквозного участия проектных команд, позволяет существенно повысить эффективность инновационных программ.

Научная значимость работы заключается в развитии теоретических основ риск-менеджмента применительно к специфике инновационной деятельности в условиях структурных преобразований экономики. Практи-

ческая ценность результатов состоит в разработке конкретных механизмов и инструментов, которые могут быть использованы российскими компаниями для совершенствования систем управления рисками инновационных проектов.

Внедрение предложенных подходов будет способствовать повышению успешности инновационных программ и укреплению технологического суверенитета российской экономики.

Список источников

1. Каткало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2002. № 2. С. 3–26.
2. Ценина Е. В. Исследование развития риск-менеджмента в российских компаниях как инструмента усиления их конкурентоспособности // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Том 11, № 2. С. 349–362.
3. Ян Ч. Особенности системы управления рисками инновационных проектов компаний // Экономическая безопасность. 2025. Том 8, № 2. С. 451–466. DOI: 10.18334/ecsec.8.2.122778.
4. Борисова Д. В., Левина Т. А. Риски реализации инновационной стратегии предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 4-1. С. 12–18.
5. Какоев Ш. У. Гибкие методы управления инновационными проектами на примере российских компаний // Финансовые рынки и банки. 2025. № 6. С. 377–380. DOI: 10.24412/2658-3917-2025-6-377-380.
6. Российский риск-менеджмент 2025: уровень зрелости // Триафлай : блог. URL: <https://triafly.ru/blog-russian-risk-management-2025> (дата обращения: 02.12.2025).
7. Исследование уровня зрелости риск-менеджмента в нефинансовых организациях России в 2025 году // Деловые Решения и Технологии : сайт. URL: <https://insights.delret.ru/research/issledovanie-urovnya-zrelosti-risk-menedzhmenta-2025> (дата обращения: 02.12.2025).
8. Рубанова К. А. Исследование применения обратного инжиниринга российскими промышленными компаниями // Human Progress. 2024. Том 10, № 1. С. 3. DOI: 10.34709/IM.1101.3.
9. Тебекин А. В., Тебекин П. А. Проблемы управления рисками импортозамещения в сфере информационных технологий // Журнал технических исследований. 2022. № 3. С. 36–46.
10. Цхададзе Н. В. Выгоды и риски импортозамещения в экономике // Вестник Московского университета МВД России. 2024. № 3. С. 262–270. DOI: 10.24412/2073-0454-2024-3-262-270.
11. Соколова А. П., Бондарева Д. В. Управление рисками инновационных проектов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-3. С. 148–157.
12. Прусова В. И., Жидкова М. А., Усману Б. М. Интегрированная модель управления рисками (ERM) и ее адаптация к современным условиям деятельности хозяйствующих субъектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-2 (109). С. 70–72. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-2-70-72.

References

1. Katkalo V. S. Strategic Management Theory: Stages of Development and Main Paradigms. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2002;(2):3–26. (In Russ.).
2. Tsenina E. V. Study of Risk Management Development in Russian Companies as a Tool for Strengthening Their Competitiveness. *E`konomika, predprinimatel`stvo i parvo = Economy, Entrepreneurship and Law*. 2021;11(2):349–362. (In Russ.).
3. Yan C. Features of the Risk Management System for Innovative Projects of Companies. *E`konomicheskaya bezopasnost` = Economic Security*. 2025;8(2):451–466. (In Russ.). DOI: 10.18334/ecsec.8.2.122778.
4. Borisova D. V., Levina T. A. Risks of Implementing an Enterprise's Innovative Strategy. *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2020;(4-1):12–18. (In Russ.).
5. Kakoev Sh. U. Flexible Methods of Innovative Project Management: The Case of Russian Companies. *Finansovy`e ry`nki i banki = Financial Markets and Banks*. 2025;(6):377–380. (In Russ.). DOI: 10.24412/2658-3917-2025-6-377-380.

6. Russian Risk Management 2025: Maturity Level. Triaflly: blog. (In Russ.). Available from: <https://triafly.ru/blog-russian-risk-management-2025> (date of access: 02.12.2025).

7. A Study of the Risk Management Maturity Level in Non-Financial Organizations of Russia in 2025. Business Solutions and Technologies: website. (In Russ.). Available from: <https://insights.delret.ru/research/issledovanie-urovnya-zrelosti-risk-menedzhmenta-2025> (date of access: December 2, 2025).

8. Rubanova K. A. Study of the Application of Reverse Engineering by Russian Industrial Companies. Human Progress. 2024;10(1):3. (In Russ.). DOI: 10.34709/IM.1101.3.

9. Tebekin A. V., Tebekin P. A. Problems of Import Substitution Risk Management in the Sphere of Information Technology. *Zhurnal texnicheskix issledovanij = Journal of Technical Research*. 2022;(3):36–46. (In Russ.).

10. Tskhadadze N. V. Benefits and Risks of Import Substitution in the Economy. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii = Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2024;(3):262–270. (In Russ.). DOI: 10.24412/2073-0454-2024-3-262-270.

11. Sokolova A. P., Bondareva D. V. Risk Management of Innovative Projects. *Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019;(5-3):148–157. (In Russ.).

12. Prusova V. I., Zhidkova M. A., Usmanu B. M. Integrated Risk Management Model (ERM) and its Adaptation to Modern Operating Conditions of Economic Entities. *E`konomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*. 2024;(3-2(109)):70–72. (In Russ.). DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-2-70-72.

Информация об авторе

А. В. Досугова — доцент кафедры экономики и менеджмента.

Information about the author

A. V. Dosugova — Associate Professor of the Department of Economics and Management.

Статья поступила в редакцию 10.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 10.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 138–144
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):138–144

Научная статья
УДК 658(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-138-144

ВЛИЯНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Владимировна Кузнецова^{1✉}, Алла Дмитриевна Русанова²

^{1,2}Институт экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия

¹5kuznetsova@mail.ru✉

²bykaldm@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается влияние стейкхолдеров на развитие HR-бренда организации в современных условиях рынка труда. Показывается, что бренд работодателя перестает быть исключительно задачей службы по персоналу и включается в систему стратегического управления. Предлагается классификация внутренних и внешних стейкхолдеров HR-бренда, к которым относятся собственники и высшее руководство, линейные руководители, сотрудники, кандидаты, клиенты и партнеры, образовательные и профессиональные сообщества, органы власти и местные сообщества, а также цифровые платформы рынка труда. Проводится анализ стейкхолдеров в нефтегазовой отрасли. Формулируются практические рекомендации по интеграции стейкхолдерского подхода в управление HR-брендом на основе систематической диагностики, настройки коммуникаций и согласования интересов различных групп.

Ключевые слова: стейкхолдеры, HR-бренд, управление персоналом, рынок труда, корпоративная социальная ответственность, репутация работодателя

Для цитирования: Кузнецова Е. В., Русанова А. Д. Влияние стейкхолдеров на развитие HR-бренда организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 138–144. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-138-144>.

Research article

THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON THE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION'S HR BRAND

Elena V. Kuznetsova^{1✉}, Alla D. Rusanova²

^{1,2}Institute of Economics, Management and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

¹5kuznetsova@mail.ru✉

²bykaldm@mail.ru

Abstract. This article examines the influence of stakeholders on the development of an organization's HR brand in the current labor market. It demonstrates that employer branding is no longer solely the responsibility of the HR department and is becoming part of the strategic management system. A classification of internal and external HR brand stakeholders is proposed, including owners and senior management, line managers, employees, candidates, clients and partners, educational and professional communities, government agencies and local communities, and digital labor market platforms. An analysis of stakeholders in the oil and gas industry is provided. Practical recommendations are formulated for integrating a stakeholder approach into HR brand management based on systematic assessment, fine-tuning communications, and aligning the interests of various groups.

Keywords: stakeholders, HR brand, personnel management, labor market, corporate social responsibility, employer reputation

For citation: Kuznetsova E. V., Rusanova A. D. The influence of stakeholders on the development of the organization's HR brand. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social'ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):138–144. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-138-144>.

За последние годы интерес к бренду работодателя заметно вырос. Компании все чаще сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов, ростом ожиданий соискателей и высокой прозрачностью информации о рабочих местах. Поэтому привлекательный образ работодателя становится не только инструментом найма, но и фактором устойчивости на рынке. Исследования показывают, что бренд работодателя формируется на пересечении кадровой политики, корпоративной культуры и коммуникаций с действующими и потенциальными сотрудниками [1]. Параллельно развивается стейкхолдерский подход, рассматривающий организацию как систему отношений с группами, затронутыми ее деятельностью. В этой логике компания существует благодаря устойчивому балансу интересов собственников, руководителей, сотрудников, клиентов, государства и других участников [2]. Когда речь идет о бренде работодателя, заинтересованные стороны формируют ожидания, оценивают кейсы компании и, выступая референтами, распространяют свою оценку через формальные и неформальные каналы.

Цель исследования: на основе стейкхолдерского подхода показать, как различные группы заинтересованных сторон влияют на развитие HR-бренда организации, и предложить практические ориентиры для управления этим влиянием.

Научная новизна исследования заключается в формировании стейкхолдерского подхода к развитию HR-бренда компании. Также авторами приводится классификация внутренних и внешних стейкхолдеров нефтегазовой компании.

Изученность и проработанность темы исследования. В отечественной литературе бренд работодателя обычно трактуется как целостный образ организации в глазах сотрудников и соискателей, складывающийся из обещаний компании и реального опыта взаимодействия с ней. Поэтому решающим становится не набор ценностей в документах и публичных сообщени-

ях, а их подтверждение кадровыми решениями, поведением руководителей, принятыми нормами и повседневными практиками. Когда между словами и действиями нет расхождения, доверие к работодателю растет. Дополнительное «убеждение» в этом случае не требуется.

Исследователи отмечают, что формирование привлекательного образа работодателя со временем выделилось в самостоятельное направление. Оно требует длительной согласованной работы разных подразделений и регулярной обратной связи от целевых групп [3]. В этом контексте HR-бренд выступает частью бренда работодателя, непосредственно связанной с управлением персоналом. Речь идет о подборе и адаптации, обучении и развитии, оценке результатов, мотивации, а также об организации ежедневной работы и поддержании понятных правил внутри компании [4]. Отдельные авторы подчеркивают, что HR-бренд влияет не только на привлекательность компании для соискателей. Он связан с производительностью труда, уровнем текучести и вовлеченностью сотрудников. Чем последовательнее выстроены кадровая политика и внутренние коммуникации, тем устойчивее положение организации на рынке труда и тем ниже затраты на замену персонала и потери накопленной компетентности [5]. Это уже не только репутация. Это фактор эффективности.

Практические подходы к построению HR-бренда описываются через этапы анализа текущей ситуации, формулирования концепции, реализации комплекса мероприятий и последующей оценки эффективности [6]. Такая логика показывает, почему HR-бренд трудно рассматривать как набор разрозненных действий. Он все больше выглядит как управляемый процесс, который встроен в стратегию организации и подкреплен ресурсами, ответственностью и понятными показателями результата.

В зарубежной литературе близкая линия проводится в работах Б. Минчингтона. Он трактует бренд работодателя как системное обещание ценности сотрудникам и соиска-

телям, встроенное в бизнес-процессы и поддерживаемое руководством [7]. В таком подходе HR-бренд перестает быть задачей только службы персонала. Он становится результатом согласованных усилий руководящего корпуса, задающего стандарты отношения к людям и отвечающего за выполнимость обещаний компании.

Результаты и обсуждение. Стейкхолдерская теория позволяет по-новому увидеть природу HR-бренда. С этой точки зрения организация развивается благодаря устойчивым отношениям с группами, каждая из которых имеет собственные ожидания и ресурсы влияния. HR-бренд в такой модели не существует «сам по себе». Он формируется в системе отношений, где важно понимать, кто и по каким критериям оценивает работодателя, и как результаты оценки распространяются в профессиональной среде. В работах по корпоративному управлению подчеркивается, что ориентации только на интересы собственников недостаточно в сложной среде SHIVA-мира. В стейкхолдер-ориентированной модели цели компании понимаются шире и включают поддержание приемлемого уровня удовлетворенности ключевых групп, потому что без этого долгосрочная устойчивость становится труднодостижимой. При переносе этой логики в управление персоналом HR-бренд начинает восприниматься как итог взаимодействия организации с внутренними и внешними стейкхолдерами. Тогда он выглядит не как результат одной коммуникационной кампании, а как следствие управленческих практик.

Образ работодателя формируется не только внутри компании. Он складывается также в профессиональной среде, местном сообществе, информационном поле и на специализированных онлайн-площадках. В этом же контуре заметна роль корпоративной социальной ответственности. Анализ практики российских компаний подтверждает, что участие в социальных проектах, внимательное отношение к местным сообществам и прозрачность отчетности укрепляют доверие и положительно отражаются на привлекательности организации как работодателя. Стейкхолдерский подход показывает за HR-брендом более широкий контур связей компании с внешней средой.

Опора на исследования по бренду работодателя и на стейкхолдерскую теорию позволяет выделить группы, влияющие на развитие HR-бренда. Прежде всего, это собственники и топ-менеджмент. Они задают стратегию, распределяют ресурсы и определяют отношение к персоналу как к издержкам или стратегическому активу. Далее следуют линейные руководители. Для большинства сотрудников именно они становятся непосредственными представителями работодателя. Стиль управления, качество обратной связи, готовность поддерживать развитие и учитывать мнение работников формируют повседневный опыт людей. Даже продуманная концепция бренда работодателя воспринимается скептически, если действия руководителей расходятся с заявленными ценностями и нормами. Третья группа — действующие сотрудники. Они получают ценностное предложение работодателя и одновременно распространяют информацию о компании через личные контакты и профессиональные сообщества. Готовность рекомендовать организацию знакомым, участие в реферальных программах и публичная активность сотрудников напрямую влияют на то, как HR-бренд выглядит на рынке труда. Здесь важны удовлетворенность и доверие. Именно доверие определяет тон и уверенность таких рекомендаций.

К внешним стейкхолдерам HR-бренда относятся соискатели, клиенты, партнеры, образовательные организации, профессиональные объединения, органы власти и местные сообщества. Анализ факторов формирования HR-бренда показывает, что значимы не только уровень оплаты труда и набор льгот, но и прозрачность карьерных возможностей, качество взаимодействия с кандидатами на этапах отбора, а также репутация компании в отрасли и регионе. Это важно, потому что многие ожидания складываются еще до первого контакта с работодателем.

Клиенты и партнеры обычно ожидают стабильности, надежности и высокого качества сервиса. Эти ожидания переводятся во внутренние требования к компетенциям и поведению сотрудников, а через это влияют на содержание HR-бренда. Если персонал получает поддержку, понимает смысл работы и видит результат для клиентов, внутренний образ ра-

ботодателя укрепляется и усиливается чувство причастности. И наоборот, когда внешний контур обещаний не обеспечен внутренними условиями, напряжение переносится внутрь организации, разрушая доверие.

Особое место занимают органы власти и местные сообщества. Для городов и регионов, где крупные работодатели существенно влияют на рынок труда, важны не только рабочие места, но и участие компаний в развитии инфраструктуры, поддержке образования и культуры. Исследования корпоративной социальной ответственности показывают, что такие инициативы укрепляют доверие и опосредованно повышают привлекательность организации как работодателя. В результате HR-бренд включает не только условия труда. Он также отражает репутацию компании как ответственного участника жизни территории.

Все заметнее становится влияние цифровых платформ рынка труда и профессиональных социальных сетей. Эти площадки собирают отзывы, формируют рейтинги работодателей и создают пространство обсуждения реальных условий работы. Для соискателей это источник информации на этапе выбора компании, а для организации — канал обратной связи и зона репутационных рисков.

В качестве примера покажем влияние внутренних и внешних стейкхолдеров на HR-бренд нефтегазовой компании (рисунок 1).

Интерес вызывают исследования агентства RAEX по уровню взаимодействия компаний разных отраслей со стейкхолдерами по экологическим и социальным вопросам, связанным с брендом работодателя. Нефтегазовая отрасль по активности взаимодействия занимает пятое место (рисунок 2).

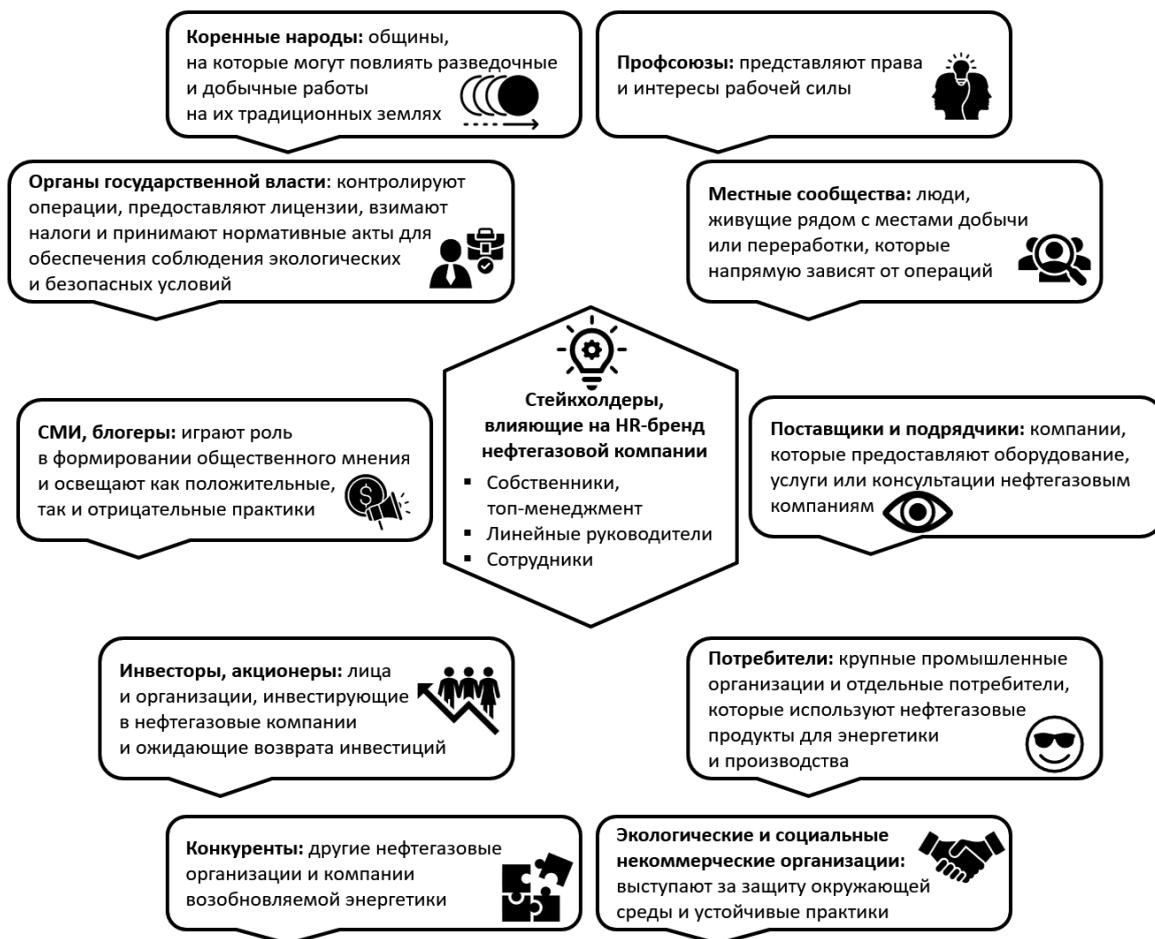


Рисунок 1. Внутренние и внешние стейкхолдеры, влияющие на HR-бренд нефтегазовой компании (разработано авторами)

Figure 1. Internal and external stakeholders influencing the HR brand of an oil and gas company (developed by the authors)

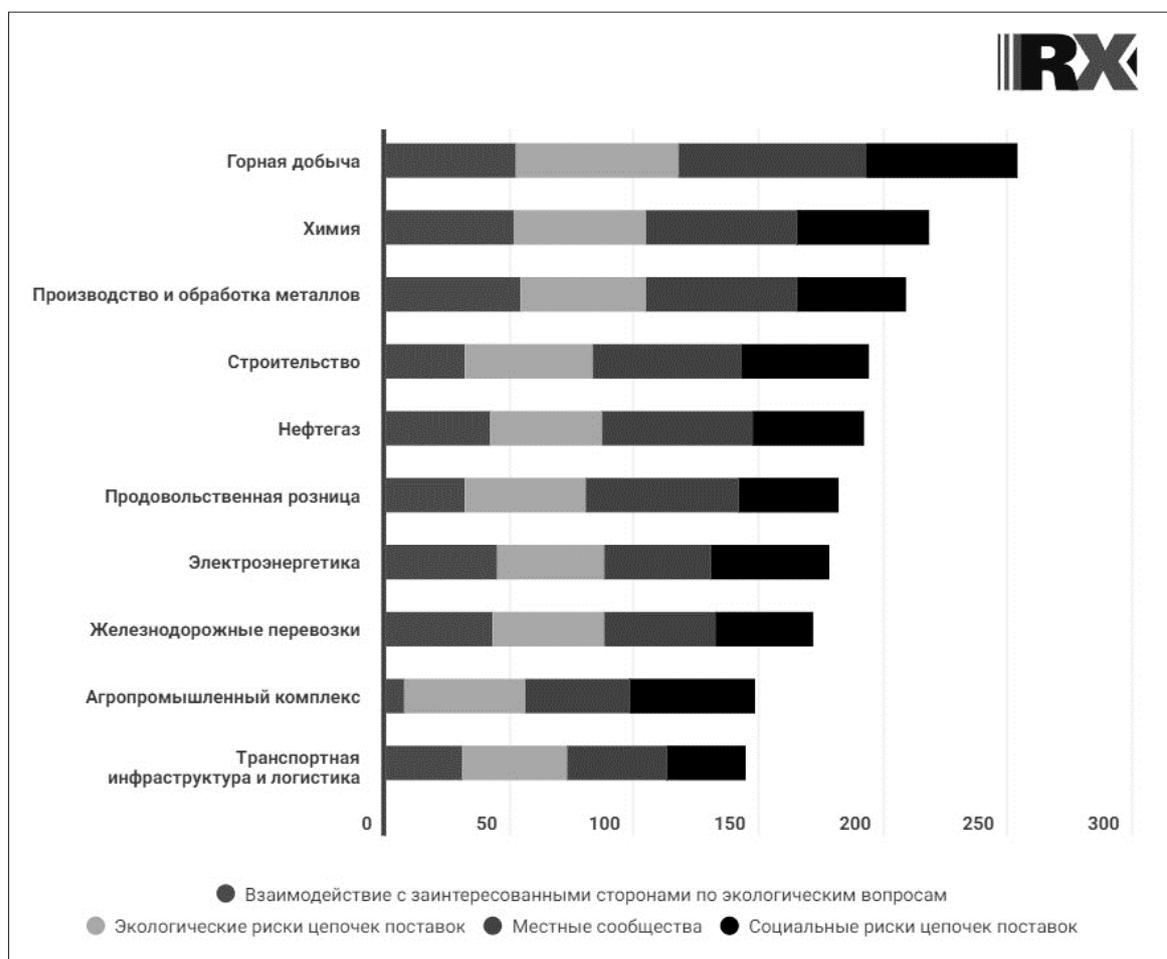


Рисунок 2. Взаимодействие компаний со стейкхолдерами по экологическим вопросам [8]

Figure 2. Interaction of companies with stakeholders on environmental issues [8]

Системная работа с HR-брендом невозможна без оценки результативности, поэтому предлагаются методические подходы, связывающие восприятие бренда работодателя с конкретными показателями деятельности, что делает управление более точным. В таких подходах важны качественные оценки и измеримые индикаторы реакции стейкхолдеров. К ним относят динамику сроков и стоимости закрытия вакансий, изменения текучести и вовлеченности, долю откликов от целевых кандидатов, степень участия сотрудников в рекомендациях. Эти метрики показывают, насколько ценностное предложение воспринимается убедительным и подтверждается опытом взаимодействия. Сильный бренд работодателя снижает затраты на подбор и адаптацию, уменьшает потери от текучести и поддерживает рост производительности труда. В итоге это отражается на финансовых результатах компании, поэто-

му инвестиции в HR-бренд становятся значимыми для собственников и инвесторов. Такой взгляд снимает ограничение «только имидж». HR-бренд оказывается связан с ресурсами, результатами и устойчивостью бизнеса.

Практические модели формирования HR-бренда обычно описывают последовательные шаги: анализ ситуации и формулирование ценностного предложения работодателя, планирование и реализация мероприятий, оценка эффективности и корректировка программы. На каждом этапе предполагается участие разных стейкхолдеров, поэтому стейкхолдерский подход выступает не только теоретическим объяснением, но и рабочим инструментом управления. В результате работа с HR-брендом выходит за рамки имиджевых задач и связывается с управлением ожиданиями разных групп, поддержанием доверия и обеспечением согласованности между заявленными ценностями

и конкретными управленческими решениями. Это и составляет практический смысл рассматриваемого подхода.

Выводы и рекомендации. Стейкхолдерский подход помогает увидеть HR-бренд как итог согласования интересов разных групп. Собственники и высшее руководство ожидают более сильных экономических результатов и снижения рисков. Сотрудники и кандидаты связывают образ работодателя со справедливостью, уважительным отношением, возможностями развития и качеством рабочей среды. Внешние стейкхолдеры оценивают надежность компании и ее вклад в развитие территории и отрасли. Управлять HR-брендом значит не только вести грамотные коммуникации, но и постоянно проверять, что именно люди видят в компании, чему верят и что считают проблемой. Для этого нужна понятная диагностика, участие разных подразделений и регулярный анализ обратной связи от

стейкхолдеров. Когда организация использует методики оценки эффективности бренда работодателя и инструменты диагностики, работа с HR-брендом переходит от деклараций к управляемым результатам. В качестве рекомендаций предлагаем использовать сравнительный анализ того, как устроены стейкхолдерские конфигурации HR-бренда в разных отраслях, поскольку набор ключевых ожиданий и каналов влияния заметно отличается. Отдельного внимания требует влияние цифровых платформ на восприятие работодателя, так как именно через них многие кандидаты получают первичное представление о компании. Наконец, важно развивать систему показателей, которая позволит точнее оценивать вклад отдельных групп стейкхолдеров в развитие HR-бренда. Это углубит понимание того, как согласование интересов участников превращается в устойчивое преимущество организации на рынке труда.

Список источников

1. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Теория и практика HR-бренд работодателя // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Том 13, № 4. С. 156–166.
2. Дуденков Д. А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1. С. 50–53.
3. Диваева Д. М., Данилова К. А. Адаптация подходов к HR-бренду для розничной торговли: вызовы и решения // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2025. № 1 (66). С. 11–19. DOI: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19.
4. Сабирова З. Э., Кузнецова Е. В. Роль развития персонала в HR-стратегии организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 3 (64). С. 98–103. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103.
5. Янгирова Е. И., Рувенный И. Я., Кузнецова Е. В. Бренд-маркетинг: продукт, человеческие ресурсы, личность. Уфа : Уфимский университет науки и технологий, 2025. 204 с.
6. Кулькова И. А., Козарезова Е. И. Методический подход к оценке эффективности HR-бренда // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-1. С. 88–92.
7. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2011. 279 с.
8. Топ-10 российских компаний по уровню взаимодействия с заинтересованными сторонами (2025 год) — Аналитика // raex-rr.com: сайт. URL: clck.ru/3QycKp. Дата публикации: 22.10.2025.

References

1. Belkin V. N., Belkina N. A., Antonova O. A. Theory and practice of HR-employer branding. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment = Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2019;(13 (4)):156–166. (In Russ.).
2. Dudenkov D. A. Stakeholder-oriented model of the company in the theory of corporate governance. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of Saratov State Socio-Economic University*. 2014;(1):50–53. (In Russ.).
3. Divaeva D. M., Danilova K. A. Adaptation of approaches to the HR brand for retail trade: challenges and solutions. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial'nykh tekhnologiy) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2025;(1(66)):11–19. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2025-1-66-11-19.

4. Sabirova Z. E., Kuznetsova E. V. The role of personnel development in the HR strategy of an organization. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta sotsial'nykh tekhnologiy) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(3(64)):98–103. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2024-3-64-98-103.
5. Yangirova E. I., Ruvenny I. Ya., Kuznetsova E. V. Brand marketing: product, human resources, personality. Ufa: Ufa University of Science and Technology, 2025. 204 p. (In Russ.).
6. Kulkova I. A., Kozarezova E. I. Methodological approach to assessing the effectiveness of HR brand. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental research*. 2019;(12-1):88–92. (In Russ.).
7. Minchington B. HR Brand: How to Become a Leader. Building Your Dream Company. Moscow: Alpina Business Books, 2011. 279 p. (In Russ.).
8. Top 10 Russian companies by stakeholder engagement level (2025) — Analytics. Raex-rr.com: website. (In Russ.). Available from: clck.ru/3QycKn. Publication date: October 22, 2025.

Информация об авторах

Е. В. Кузнецова — кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры стратегического управления;
А. Д. Русанова — магистрант.

Information about the authors

E. V. Kuznetsova — Candidate of Science (Sociology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Strategic Management;
A. D. Rusanova — a master student.

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 145–154
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):145–154

Научная статья
УДК 005.591.6(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-145-154

МЕНЕДЖМЕНТ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ИННОВАЦИОННЫМ ПРОЦЕССАМ В УСЛОВИЯХ ПРОТЕКЦИОНИЗМА СТРАН ЗОЛОТОГО МИЛЛИАРДА, САНКЦИОННОЙ ПОЛИТИКЕ И ПЕРЕХОДА К МНОГОПОЛЯРНОМУ МИРУ

Тохирджон Хакимович Курбанов

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, tohku@rambler.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы управления инновационными процессами в условиях санкций, протекционизма. Предлагаются методы оценки эффективности инноваций, с помощью которых могут приниматься решения о выборе вариантов вложения инвестиций в инновационные проекты.

Ключевые слова: инновации, инновационные проекты, кластерная политика, субъекты регионов, импортозамещение, наукограды, эффект науки, опытное производство, модель содействия развития кластерной политике, цена прикладной разработки

Для цитирования: Курбанов Т. Х. Менеджмент применительно к инновационным процессам в условиях протекционизма стран золотого миллиарда, санкционной политике и перехода к многополярному миру // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 145–154. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-145-154>.

Research article

MANAGEMENT APPLIED TO INNOVATION PROCESSES IN THE CONTEXT OF PROTECTIONISM IN THE GOLDEN BILLION COUNTRIES, SANCTIONS POLICY AND THE TRANSITION TO A MULTIPOLAR WORLD

Tokhirjon Kh. Kurbanov

Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia, tohku@rambler.ru

Abstract. This article examines issues of managing innovation processes under sanctions and protectionism. Methods for assessing innovation effectiveness are proposed, which can be used to make decisions about investment options in innovation projects.

Keywords: innovation, innovation projects, cluster policy, regional entities, import substitution, science cities, science effect, pilot production, cluster policy development assistance model, applied development costs

For citation: Kurbanov T. Kh. Management applied to innovation processes in the context of protectionism in the golden billion countries, sanctions policy, and the transition to a multipolar world. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij)* = *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;1(70):145–154. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-145-154>.

Технологическое лидерство является одной из семи национальных целей нашей страны, утвержденных Указом Президента Российской Федерации Владимира Путина на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [1].

Нужно достичь технологического суверенитета в сквозных сферах, которые обеспечивают устойчивость всей экономики страны. Учитывая важность этого направления, неслучайно ему посвящена почти половина всех но-

вых национальных проектов, стартовавших в 2025 году. Они затрагивают такие критически значимые области, как перспективные космические системы, беспилотные авиационные системы, продовольственная безопасность, транспортная мобильность, биоэкономика, средства производства и автоматизации, новые энергетические технологии, концепция долголетия и сбережения здоровья граждан. Это не просто планы на бумаге — это работающие программы с четкими KPI и финансированием.

Известно, что современные инновации представляют собой мощный экономический рычаг, способствующий решению самых сложных имеющихся противоречий и экономических кризисов в современном обществе.

Очевидно, что не только от разумной инновационной, а также современной и передовой кластерной экономической политики того или иного государства, в значительной степени зависит наилучшее качество всех структурных преобразований экономики страны, ее регионов, способных ускорить и обеспечить стремительный социально-экономический рост Российской Федерации и ее конкурентоспособность на различных мировых рынках.

Следует отметить, что в условиях современного этапа развития Российской Федерации, специфическую значимость приобретает процесс создания и построения социально-экономического механизма, с учетом управления самых передовых направлений экономического развития региональных отраслевых и межотраслевых кластеров.

В методических рекомендациях по вопросам реализации кластерной политики в регионах Российской Федерации [2] прослеживается, что важные направления для содействия развитию кластеров и обеспечение формирования благоприятных условий их развития в первую очередь предполагают стимулирование инноваций, развитие кооперации как внутри самого кластера, так и непосредственно в научных исследованиях, опытно-конструкторских разработках (НИОКР), а также механизмов коммерциализации технологий.

В программах и рекомендациях по господдержке и развитию инновационного предпринимательства на макроуровне создаются усло-

вия и инфраструктура для инновационных компаний.

На наш взгляд предпочтительно пойти дальше в этом вопросе и разработать концепцию (не исключаем принятие национального проекта, к примеру, в Российской Федерации) стратегического развития инновационной системы импортозамещения, высоких технологий и инновационного предпринимательства Российской Федерации в условиях санкций, протекционизма и начавшегося процесса перехода к многополярному миру.

В современной создавшейся ситуации в масштабе мировой экономики, где представители стран ЕС, США, Канада, Великобритания и другие страны так называемого золотого миллиарда диктуют свои правила и интересы остальному миру, странам, не входящим в этот миллиард, необходимо иметь свою позицию и стратегию противодействия экономической политике запада. В сложившейся политической и экономической ситуации необходимо создать свою модель инновационного развития для выстраивания современной социально-экономической системы перехода от воспроизводственного типа развития к инновационному, ориентированному на нововведения.

Отметим, что в условиях данных вызовов, пакетов санкций со стороны стран ЕС, а также санкций США и других государств золотого миллиарда по отношению к Российской Федерации, необходимо разработать и ускоренно реализовывать стратегию и тактику противодействия, включающую инновационные экономические подходы с учетом особенностей российской экономики и науки.

Прежде всего это «параллельный импорт» (ПИ), который был применен с целью решения проблемы обеспечения внешнеэкономических связей (экспорт-импорт) в условиях мировой экономики и международных экономических отношений). Для обеспечения экспорта и импорта товаров с помощью ПИ стал использоваться альтернативный канал связи поставок товаров и услуг. В настоящее время ПИ стал легализован правительством Российской Федерации.

Отметим, что в отличие от контрабанды (так называемого «серого импорта») параллельный импорт в нашей стране в межгосударственных

экономических отношениях, в сущности, функционирует на законных и взаимовыгодных условиях.

В этом процессе в качестве посредников участвуют посреднические фирмы, цель которых — оказание услуг, обеспечивающих коммерческие и торговые операции.

Учитывая вышеназванные тенденции, Российской Федерации в очень важной и актуальной модели инновационного развития необходимо было срочно разработать и запустить, в условиях санкционной политики запада по отношению к России, необходимые внешне-торговые отношения, а также экономический механизм импортозамещения.

На наш взгляд, данный этап преследует необходимость построения и формирования соответствующего базиса для долгосрочной стратегической концепции развития инновационной экономики.

Поэтому приоритетом на этапе, начиная с 2014 года, было формирование адекватной нормативно-правовой базы, и в короткий промежуток времени проведение реструктуризации науки и научно-технического потенциала и определение стратегических направлений развития отраслей, а также регионов с целью обеспечения импортозамещения.

Также необходимо было создать необходимые условия для подготовки научно-инженерных кадров, создать и запустить научно-внедренческие зоны, бизнес-инкубаторы, обеспечивающие содействию стратегии импортозамещения и развития экономики Российской Федерации в условиях санкций и эмбарго.

Под эмбарго в данном научном исследовании подразумевается запрет какого-либо государства на импорт — ввоз, или экспорт — вывоз определенного товара или услуги, из других стран, а также запрет на вход или выход иностранных судов из страны.

Первый этап импортозамещения (2024–2028 гг.) в перспективе имеет постепенный переход в этап постепенного прохождения пути имитатора с учетом достижения успехов в разработке и создании передовых (качественно новых) технологий и инноваций.

Второй этап импортозамещения (2028–2030 гг.) предполагает трансформацию имитатора в инноватора, экспортирующего в основ-

ной массе самые передовые технологии, ноу-хау, научные открытия, изобретения, коммерциализованные идеи.

При этом на различных этапах предполагается, то, что финансово-хозяйственный механизм перестраивается на стимулирование и поощрение ускорения научно-технического прогресса, одновременно обеспечивается льготное налогообложение, прогрессивные нормы амортизации, благоприятная валютная политика, развитие фондового рынка.

В данной модели, способствующей одновременно развитию кластерной политики, важно учесть, что Российская Федерация имеет уникальную научную базу, а также высокий научно-технический потенциал, созданный еще при СССР.

Система наукоградов, включающих академгородки в разных регионах России, прошла процесс и период реструктуризации.

В настоящее время в нашей стране насчитывается около 73 наукоградов (в Москве и Подмосковье 31 наукоград, в остальных регионах страны — 42), которые проводят научные исследования, участвуя в развитии научных технологий, а также в инновационных проектах в различных отраслях народного хозяйства нашей страны. В частности, в разработке технологий автоматизации, приборостроения, машиностроения, авиа и ракетостроения, электронике и радиотехнике, биологии, энергетике и др. Это наукограды: Протвино, Дубна, Оболensk, Троицк, Пущино, Реутов и другие.

Для вышеназванных наукоградов и научных предприятий самой важной и первоочередной задачей становится использование потенциала высоко квалифицированных научно-инженерных кадров, технической инфраструктуры с высоким научно-техническим потенциалом, а также накопленного опыта современного эффективного механизма венчурного финансирования в сфере НИОКР.

На основе анализа данных Федеральной службы государственной статистики, объем всех совокупных затрат на НИОКР в Российской Федерации в 2024 году равен 1,88 трлн руб., и это почти на 5 % больше в сравнении с 2023 годом, рост составил 235,1 млрд руб.

Таким образом в соответствии вложений затрат на науку Российской Федерации нахо-

дится в десятке передовых стран мира, с объемом общих затрат \$64,9 млрд США по паритету покупательной способности.

Общая численность научно-исследовательского персонала в 2024 году составила около 676 тыс. чел., и это на 0,8% больше по сравнению с предыдущим годом. Молодые ученые-исследователи в возрасте до 39 лет составляют около 43,0%.

Как было отмечено на совещании в Правительстве Российской Федерации, по абсолютным масштабам затрат на науку Россия занимает 9-е место в мировом рейтинге.

В соответствии с данными таблицы 1 финансирование науки из средств федерального бюджета в 2023 году составило 691,8 млрд руб. Таким образом, по сравнению с 2000 годом финансирование увеличилось в 39,7 раз, с 2010 — в 2,9, с 2021 — в 1,1, в 2022 — в 1,09.

Что касается фундаментальных исследований, отметим, что в 2000 году было направлено на фундаментальные исследования всего 8,2 млрд руб. Это в 29,7 раза меньше, чем в 2023 или на 236,1 млрд руб. меньше, чем в 2023.

В 2010 году государство в разы увеличило расходы на фундаментальные исследования — в 10 раз до 82,2 млрд руб.

В 2021 и в 2022 году в целом на фундаментальные исследования направлены относительно высокие финансовые вложения. В 2021 году — 225,2 млрд руб., в 2022 — 247,3 млрд руб. В 2022 году профинансировано на 3 млрд руб. больше, чем в 2023.

В целом не плохо финансировались прикладные научные исследования. В 2022 году на эти цели было направлено 384,4 млрд руб., в 2023 — 447,4 млрд руб.

В процентах к валовому внутреннему продукту: 2021 год — 0,48%; 2022 — 0,41; 2023 — 0,40.

Анализируя таблицу 2 по вопросам приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации, следует отметить следующее. Самое высокое финансирование направлено на переход к передовым цифровым, интеллектуальным производственным технологиям. Начиная с 2020 по 2023 год произошло практически двукратное увеличение финансирования (с 112,8 млрд руб. в 2020 году до 223,6 млрд руб. в 2023). Развитие цифровых технологий, машинного обучения и искусственного интеллекта — самые востребованные в мире направления развития. На современном этапе все страны мира инвестируют в эти проекты и конкурируют друг с другом.

Для Российской Федерации важно быть в лидерах этой гонки.

На переход к персонализированной медицине в 2023 году выделено финансирование в размере 82,1 млрд руб., на освоение Мирового океана, Арктики в 2023 году выделено финансирование в размере 115,7 млрд руб.

В этих процессах важно и необходимо учитывать особенности измерения затрат и результатов в кластерной политике, специфические особенности и зависимости между

Таблица 1. Финансирование науки из средств федерального бюджета [3]

Расходы	Годы				
	2000	2010	2021	2022	2023
Расходы федерального бюджета на гражданскую науку, млрд руб.	17,4	237,6	626,6	631,7	691,8
в том числе:					
на фундаментальные исследования	8,2	82,2	225,2	247,3	244,3
на прикладные научные исследования	9,2	155,5	401,4	384,4	447,4
в процентах:					
к расходам федерального бюджета	1,69	2,35	2,53	2,51	2,76
валовому внутреннему продукту	0,24	0,51	0,48	0,41	0,40

Таблица 2. Внутренние затраты на исследования и разработки на реализацию приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации, млрд руб.

Исследования и разработки	Годы			
	2020	2021	2022	2023
Переход к передовым цифровым, интеллектуальным производственным технологиям, роботизированным системам, новым материалам и способам конструирования, создание систем обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта	112,8	120,2	154,0	223,6
Переход к экологически чистой и ресурсосберегающей энергетике, повышение эффективности добычи и глубокой переработки углеводородного сырья, формирование новых источников, способов транспортировки и хранения энергии	43,0	51,0	70,7	72,1
Переход к персонализированной медицине, высокотехнологичному здравоохранению и технологиям здоровое сбережения, в том числе за счет рационального применения лекарственных препаратов (прежде всего, антибактериальных)	48,5	58,5	70,1	82,1
Переход к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквахозяйству, разработка и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных, хранение и эффективная переработка сельскохозяйственной продукции, создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания	24,1	27,8	29,8	36,4
Противодействие техногенным, биогенным, социокультурным угрозам, терроризму и идеологическому экстремизму, а также киберугрозам и иным источникам опасности для общества, экономики и государства	14,9	14,0	16,9	16,4
Связанность территории Российской Федерации за счет создания интеллектуальных транспортных и телекоммуникационных систем, а также занятие и удержание лидерских позиций в создании международных транспортно-логистических систем, освоении и использовании космического и воздушного пространства, Мирового океана, Арктики и Антарктики	67,5	62,7	89,8	115,7
Возможность эффективного ответа российского общества на большие вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий, социальных институтов на современном этапе глобального развития, в том числе применяя методы гуманитарных и социальных наук	33,1	39,7	41,2	49,1

затратами и результатами, финансовые риски в венчурном финансировании и др. [4].

Следует отметить, что интенсивный путь развития прикладной науки не может быть объяснен и измерен с помощью категорий и показателей самой науки, так как сама научная деятельность служит важнейшим средством интенсификации общественного производства, опережающего роста его результатов по отношению к затратам, в том числе включая затра-

ты на развитие самой науки. И в этом специфическая особенность финансового механизма в прикладной науке. Он включает:

- 1) наличие новации (новой идеи);
- 2) достижение положительного экономического результата за счет минимизации себестоимости производимой продукции от коммерциализации инновации.

Это очень сложный финансовый процесс, при котором ученый принимает решение

о вложении финансовых средств в инновации, который с каждым годом заметно усложняется.

Отметим, что финансовый менеджер (ученый, исследователь) в условиях повышения значения фактора неопределенности и риска, с тем чтобы гарантировать в будущем спрос на инновацию и ее коммерческое использование и применение, прежде чем принять решение о вложении инвестиций в реализацию проекта, обязательно должен провести сложные расчеты.

В вопросах моделирования важно на начальной стадии спрогнозировать и спроектировать финансовые отношения между риск-фирмой (наука), риск-инвесторами (капитал) и опытным производством.

В основе этих достаточно сложных отношений должен лежать хозрасчетный эффект науки, с помощью которого будут регулироваться отношения между научными организациями (коллективами), инвесторами в инновации и потребителями инноваций (нововведений).

Здесь необходимо рассмотреть и понять, что из себя представляет так называемый общехозяйственный эффект.

Следует отметить, что общехозяйственный эффект новой создаваемой техники, технологии представляет собой интегральный результат деятельности всех участников процесса «исследование — производство — потребление — коммерциализация», схематическое деление которого на составляющие его компоненты — хозрасчетные эффекты — можно показать как:

$$\mathcal{E}_{n/x} = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_o + \mathcal{E}_u + \mathcal{E}_n, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{n/x}$ — интегральный общехозяйственный эффект инновации (высокие технологии, новая техника);

\mathcal{E}_n — эффект науки;

\mathcal{E}_o — эффект опытного производства;

\mathcal{E}_u — эффект изготовителя новой техники;

\mathcal{E}_n — эффект потребителя.

Особенность в том, что он реализуется, как правило, в процессе использования инновации (новой техники), в связи с чем перед экономистами стоит задача научно обосновать

принцип определения доли такого эффекта, который «вменяется» науке и материальному производству [5].

Рассмотрим критерии. В научной сфере, конкретно в прикладной науке, при всем значении критериев и показателей народнохозяйственной экономической эффективности они недостаточны в управлении научно-техническим прогрессом.

Например, характер производственных отношений обуславливает необходимость хозрасчетной формы хозяйствования народнохозяйственного эффекта новой техники между сферами производства и ее потребления, что осуществляется посредством цен в отличие от производства (например, на автозаводе по производству автомобилей все просто), так как в хозяйственном механизме отсутствует объективная основа для определения цены на научную продукцию, соответственно, нет аналогично материальному производству объективного распределения эффекта между наукой и производством.

Определение доли интегрального эффекта позволяет оценить вклад каждого участника в создании новой техники, ликвидировать повторный счет одной и той же экономии, что является условием развития хозяйственного расчета и рыночных отношений.

Вследствие того, что деление эффекта науки между его исполнителями не столь проблематично, то этому вопросу не уделяется внимание.

Наиболее сложной и слабо разработанной проблемой измерения экономической эффективности научных исследований является проблема выделения эффекта науки в интегральном эффекте. Вследствие этого практические потребности побуждают к разработке методологических принципов, касающихся данной проблемы.

В экономических литературных источниках и различных методиках рекомендуются различные методы выделения доли науки, которым на наш взгляд можно дать следующую классификацию:

– затратные методы, основывающиеся на том, что доля прикладной научно-исследовательской организации в интегральном эффекте новой техники ставится в зависимость от со-

отношения затрат на НИОКР и затрат на внедрение новой техники;

- методы, основанные на постоянной, заранее детерминированной доле, установленной экспертным путем;

- методы, являющиеся синтезом методов на основе постоянной заранее детерминированной доли и результативного;

- результативные, при которых делаются попытки определить искомую величину непосредственно по вкладу научного исследования в результат производства через косвенную условную оценку.

С нашей точки зрения, наиболее объективными, одновременно правомерными являются результативные методы, так как они построены и функционируют на основе теоретических предпосылок формирования затрат и результатов в прикладной науке. Методология выделения эффекта науки должна быть ориентирована на результат.

Основная идея, заложенная в данном подходе, заключается в том, что доля науки увеличивается пропорционально научно-техническому уровню результатов научно-исследовательских работ.

Что очень важно, чем выше уровень новизны, а также значимости и достоверности полученного научного результата, тем выше будет при прочих равных условиях вклад науки.

Также к достоинствам следует отнести то, что этот метод ориентирует научных разработчиков на результаты их деятельности и стимулирует рост научно-технического уровня разработки.

В целях нашего выбора наиболее правильного (объективного) критерия выделения доли науки в интегральном эффекте необходимо рассмотреть науку как категории в экономической системе.

Следует отметить, что прикладная наука прежде всего призвана непрерывно искать и находить что-то новое: новые источники для развития технологий, различные возможности и пути развития по сравнению с традиционными вариантами и т. д.

Критерий эффективности науки, приписываемый сфере науки, должен определяться ее вкладом в «тезаурус» (то есть сокровищни-

цу) научных-технических знаний, которые материализовались в технике. Этому критерию будет соответствовать метод присваивания науке доли общехозяйственного эффекта (результата), определяемой в сравнении искомой научной разработки (то есть инновации) с лучшим из имеющихся в мировой практике образцом. В то же время остальная часть общехозяйственного эффекта, которая получается в сравнении лучшего из имеющихся в мировой практике образца с заменяемым, не считается вкладом сферы науки.

Таким образом имеется интегральный (общехозяйственный эффект) научной разработки (инновации), рассчитанный сопоставлением с заменяемым оборудованием. Он состоит из двух частей, при этом каждая из которых может быть определена использованием разных баз сравнения.

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_n &= (Z_n - Z_p) \cdot A_p = \\ &= [(C_n + E_n \cdot K_n) - (C_p + E_n \cdot K_p)] \cdot A_p, \end{aligned} \quad (2)$$

где \mathcal{E}_n — годовой экономический эффект разработки;

Z_n и Z_p — приведенные затраты единицы продукции (работы), производимой с помощью лучшей известной в мировой практике техники и по технике, полученной от данной разработки;

A_p — годовой объем производства продукции (работы) с помощью разработки в натуральных единицах;

C_n и C_p — себестоимость единицы продукции (работы), производимой с помощью лучшей новой техники и разработки;

K_n и K_p — удельные капитальные вложения в производственные фонды, руб.;

E_n — нормативный коэффициент эффективности инвестиционных вложений.

Отметим, что ценообразование научно-исследовательской разработки должно основываться на потребительной стоимости. Поэтому в данном конкретном случае подразумевается, что это и есть способность экономить овеществленный труд в сфере материального производства, количественной мерой (мерилом) которой является конкретный рассчитанный экономический эффект.

Поскольку ценообразование находится в непосредственной зависимости от общезыщественного эффекта (результата), который получен от использования научной разработки, в данном варианте оценки цена должна определяться не мерой затраченного (вложенного) труда, а конкретной мерой удовлетворения общественных потребностей. Следовательно, в данном расчете цена научной прикладной разработки (C), которая базируется на экономическом эффекте, может быть определена по следующей формуле:

$$C = \mathcal{E} \cdot a_1 \cdot a_2 \cdot \frac{I}{(I - \mathcal{E}_n)} \cdot T, \quad (3),$$

где \mathcal{E} — сумма прогнозируемого (общего хозяйственного эффекта) в результате использования конкретной созданной научной разработки — инновации, за срок использования, и также функционирования (с учетом фактора времени и затрат при производстве и эксплуатации);

a_1 — доля (науки) в интегральном эффекте;
 a_2 — удельный вес (завод, фабрика) организации-потребителя в общей массе эффекта;

T — период времени использования инновации, между датами получения знания (установления цены) и реализации эффекта;

\mathcal{E}_n — нормативный коэффициент эффективности.

Важно в инновационном процессе понимать, в чем различие между инновациями и инвестициями.

Между этими понятиями (инновация и инвестиция) имеется существенная зависимость и тесная связь. Так, с одной стороны, инновационный процесс невозможен без инвестиций, с другой стороны, инвестиционный процесс, игнорирующий инновации, не имеет экономического смысла. В этом случае теряется основное назначение инвестиционных вложений в развитие на базе передового опыта (технологий, методов и т. д.). К сожалению, практика показывает, что часто допускается ошибка: исходя из взаимосвязи инвестиций и инноваций, используются одни и те же критерии и показатели при оценке их эффективности.

Поэтому в конкретном случае необходимо руководствоваться тем, что инвестиции и ин-

вестиционный проект прежде всего направлены на обоснованный (положительный) экономический результат. При этом в данном случае критерием инвестиционного проекта со стороны инвестора прежде всего является рациональная конкретная экономическая эффективность того или иного проекта.

В то же время необходимо подчеркнуть то, что инновации и инновационный проект имеют разные цели. Для инноваций, в первую очередь, важны новизна и конкретное новшество в новых технологиях и новых товарах. Следовательно, критерии оценки эффективности у инновационного проекта шире по сравнению с инвестиционным проектом, так как он включает:

1) наличие новации (новой идеи);

2) достижение положительного экономического результата за счет минимизации себестоимости производимой продукции от коммерциализации инновации.

Рекомендуем использовать следующее определение: инновационный проект — это инвестиционный проект, не имеющий аналога, в основе этого аналога предусматривается коммерциализация инновации, то есть выведение на рынок новой идеи (новации) [6].

Если рассматривать инновационный проект в широком понимании, то инновационный проект — это научно-экономическое обоснование экономической выгоды финансовых вложений (инвестиций) в коммерциализацию инновации, а также оценку периода продолжительности инновационного проекта, и определенных объемов финансовых вложений на различных стадиях этого периода, начиная от зарождения научной идеи до ее воплощения в опытный образец: запуск в серийное производство, распространение на рынке передовых технологий, новых товаров, являющихся продуктом инновации, значительным количеством фирм, то есть до момента, когда инновация перестает быть таковой. На вышеназванный период идет подготовка проектной документации, включающей научные исследования и опытно-конструкторские разработки, разрабатываемой и утверждаемой в соответствии с международной нормативно-правовой базой, а также дается опи-

сание плана мероприятий по реализации инновационного проекта.

В имеющихся литературных источниках для оценки эффективности инноваций применяются более обширную систему показателей по сравнению с оценкой эффективности инвестиций [7–8].

Их можно объединить в две группы:

К первой группе относятся показатели, которые характеризуют производственный эффект инновации:

1) Прирост объема производства продукции:

$$\Delta ВП = ВП_1 + ВП_0, \quad (4)$$

где $ВП_1, ВП_0$ — валовой объем производства продукции, соответственно, после и до использования новшества.

2) Прирост добавленной стоимости ($\Delta ДС$):

$$\Delta ДС = ДС_1 + ДС_0, \quad (5)$$

где $ДС_1, ДС_0$ — добавленная стоимость, соответственно, после и до использования новшества.

Ко второй группе относятся показатели, характеризующие финансовую эффективность нововведений:

1) Прирост маржи покрытия, исчисленной как разность между чистой выручкой и суммой переменных затрат по реализованной продукции ($\Delta МП$):

$$\Delta МП = МП_1 + МП_0, \quad (6)$$

где $МП_1, МП_0$ — маржа покрытия, соответственно, после и до использования новшества.

Список источников

1. Совецание по развитию отечественной интегральной электроники // Президент России : официальный сайт. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/79027>. Дата публикации: 22.01.2026.
2. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации : Утверждены Министерством экономического развития Российской Федерации 26.12.2008 г. № 20636-АК/Д19 // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-realizatsii-klasternoii-politiki-v/>
3. Российский статистический ежегодник. 2024 : статистический сборник. Москва : Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации, 2024. 633 с.
4. Курбанов Т. Х. Кластерная политика как ключевой инструмент развития в модернизации экономики страны // Научный альманах. 2017. № 5-1(31). С. 117–120. DOI: 10.17117/na.2017.05.01.117.

2) Прирост чистого дохода ($\Delta ЧД$) за счет инновации:

$$\Delta ЧД = ЧД_1 + ЧД_0, \quad (7)$$

где $ЧД_1, ЧД_0$ — доход, включающий чистую прибыль и амортизацию, соответственно, после и до использования новшества.

Также оцениваются показатели: прирост маржинальной рентабельности, прирост рентабельности затрат, прирост рентабельности оборота, прирост чистой нормы прибыльности продукции, прирост рентабельности совокупного капитала, прирост рентабельности собственного капитала и др.

Но эти оценки представляют собой фактическую эффективность. В данном случае инновационный проект уже реализован и по результатам внедрения в практику, точнее материальное производство, можно рассчитать по факту выгодность или наоборот убыточность реализованного проекта. Как правило, такие оценки необходимы в комплексном экономическом анализе финансовой деятельности предприятия, они помогают в управлении предприятием на основе финансовой отчетности за тот или иной период. Но на стадии прогнозирования, проектирования в условиях неопределенности они не применимы. Здесь должна использоваться система показателей с приведенным эффектом, дисконтированным сроком окупаемости. Особенность состоит в том, что в данном случае необходимо учитывать всю сумму инвестиционных затрат предприятия в коммерциализацию инновации, начиная с инвестиций на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и заканчивая процессом запуска в производство и выхода на рынок.

5. Курбанов Т. Х. Основные направления и тенденции управления инновационной экономикой развития страны // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2013. № 11. С. 112–130. EDN: RWUJFP.
6. Шарп У. Ф., Александер Г. Д., Бэйли Д. В. Инвестиции : учебник для вузов / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2022. 1040 с. (Университетский учебник).
7. Сухарев О. С. Теория эффективности экономики. 3-е издание, исправленное. Москва : КУРС, 2022. 256 с.
8. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник для ссузов. 7-е издание, исправленное. Москва : Инфра-М, 2025. 286 с.

References

1. Meeting on the Development of Domestic Integrated Electronics. President of Russia: official website. (In Russ.). Available from: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/79027>. Publication date: January 22, 2026.
2. Methodological Recommendations for the Implementation of Cluster Policy in the Subjects of the Russian Federation: Approved by the Ministry of Economic Development of the Russian Federation on 26.12.2008 No. 20636-AK/D19. Laws, Codes, and Regulatory Legal Acts of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: <https://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-realizatsii-klasternoj-politiki-v/>.
3. Russian statistical yearbook. 2024: statistical digest. Moscow: Federal State Statistics Service of the Russian Federation; 2024. 633 p.
4. Kurbanov T. Kh. Cluster policy as a key development tool in the modernization of the country's economy. *Nauchny`j al`manax = Scientific almanac*. 2017;(5-1(31)):117–120. (In Russ.). DOI: 10.17117/na.2017.05.01.117.
5. Kurbanov T. Kh. Main directions and trends in managing the country's innovative economic development. *Ucheny`e zapiski Rossijskogo gosudarstvennogo social`nogo universiteta = Scientific notes of the Russian state social university*. 2013;(11):112–130. (In Russ.). EDN: RWUJFP.
6. Sharp W. F., Alexander G. D., Bailey D. V. Investments: a textbook for universities / translated from English. Moscow: INFRA-M; 2022. 1040 p. (University textbook). (In Russ.).
7. Sukharev O. S. Theory of Economic Efficiency. 3rd edition, revised. Moscow: KURS; 2022. 256 p. (In Russ.).
8. Savitskaya G. V. Analysis of Economic Activity: a textbook for secondary vocational schools. 7th edition, revised. Moscow: Infra-M; 2025. 286 p. (In Russ.).

Информация об авторе

Т. Х. Курбанов — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента.

Information about the author

T. Kh. Kurbanov — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Management.

Статья поступила в редакцию 27.02.2026; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 27.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 155–159
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):155–159

Научная статья
УДК 330(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-155-159

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ КАК УСЛОВИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Ольга Владимировна Мамателашвили¹, Артем Владимирович Чугунов²✉

^{1,2}Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия

¹mar3169@yandex.ru

²banan228333@mail.ru✉

Аннотация. В работе рассматриваются ключевые направления и механизмы обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации в условиях усиления внешних ограничений и структурных изменений мировой экономики. Показано, что технологический суверенитет выступает важнейшим фактором экономической безопасности и устойчивого экономического роста. Формирование суверенной технологической базы связано с увеличением инвестиций в основной капитал, ростом затрат на исследования и разработки, развитием инновационной активности и укреплением научно-технического потенциала. На основе данных Федеральной службы государственной статистики за 2021–2024 гг. анализируются динамика инвестиций, инновационных затрат и расходов на НИОКР, а также их влияние на способность экономики к модернизации и снижению внешней зависимости. Определены приоритетные направления государственной политики, обеспечивающие долгосрочную устойчивость технологического развития.

Ключевые слова: технологический суверенитет, экономическая безопасность, инновации, НИОКР, инвестиции, экономический рост, цифровая экономика, модернизация

Для цитирования: Мамателашвили О. В., Чугунов А. В. Основные направления и механизмы обеспечения технологического суверенитета России как условия экономического роста и повышения экономической безопасности // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 155–159. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-155-159>.

Research article

MAIN DIRECTIONS AND MECHANISMS FOR ENSURING RUSSIA'S TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY AS A CONDITION FOR ECONOMIC GROWTH AND INCREASING ECONOMIC SECURITY

Olga V. Mamatelashvili¹, Artem V. Chugunov²✉

^{1,2}Ufa State Petroleum Technical University, Ufa, Russia

¹mar3169@yandex.ru

²banan228333@mail.ru✉

Abstract. The article examines key directions and mechanisms for ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation amid intensified external constraints and global economic restructuring. Technological sovereignty is shown to be a fundamental element of both economic security and long-term economic growth. The formation of an autonomous technological base is closely linked to increasing

investments in fixed capital, expanding R&D expenditures, strengthening innovation activities, and developing national scientific and technological capabilities. Based on data of Federal State Statistics Service data from Rosstat for 2021–2024, the article analyzes the dynamics of investment, innovation expenditures, and R&D spending and assesses their impact on the country's ability to modernize its economy and reduce external dependence. Priority directions of state policy aimed at enhancing long-term technological stability are identified.

Keywords: technological sovereignty, economic security, innovation, R&D, investments, economic growth, digital economy, modernization

For citation: Mamatelashvili O. V., Chugunov A. V. Main directions and mechanisms for ensuring Russia's technological sovereignty as a condition for economic growth and increasing economic security. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):155–159. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-155-159>.

Усиление внешних ограничений, изменение структуры мировой экономики и сокращение доступа к иностранным технологиям привели к тому, что задача обеспечения технологического суверенитета приобрела стратегическое значение для России. Переход от модели потребления зарубежных технологий к формированию самостоятельной научно-технической базы стал одним из центральных направлений государственной политики. Исследователи подчеркивают, что технологический суверенитет рассматривается как необходимое условие экономической безопасности, устойчивого развития и предотвращения структурных рисков [1].

Технологическая зависимость, накопившаяся за предыдущее десятилетие, проявилась в виде ограниченного доступа к оборудованию, программным продуктам и компонентной базе. В научной литературе подчеркивается, что внешние шоки продемонстрировали необходимость формирования собственных компетенций, позволяющих поддерживать ключевые отрасли экономики даже при нарушении внешних поставок [2]. Это обусловило рост интереса к механизмам развития отечественных инноваций, усилению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и модернизации промышленной инфраструктуры.

Согласно работам российских исследователей, технологический суверенитет не предполагает изоляцию от мировой экономики, а требует выстраивания такой модели взаимодействия, при которой критические технологические процессы не оказываются зависимыми от ограниченного круга внешних поставщиков [3]. В этом контексте важную роль играют инвестиции в основной капитал, развитие инновационной

активности и увеличение внутренних затрат на исследования и разработки.

Анализ данных Федеральной службы государственной статистики за 2021–2024 гг. позволяет выявить основные тенденции, характеризующие состояние научно-технической сферы и уровень технологической самостоятельности. На этой основе возможно определить, в какой мере динамика ключевых показателей способствует укреплению экономической безопасности и создает условия для формирования современной технологической структуры.

Современная экономическая политика России ориентирована на формирование технологической независимости, способной обеспечить устойчивость производственного сектора в условиях внешних ограничений. Исследователи подчеркивают, что технологический суверенитет трактуется как способность национальной экономики воспроизводить критически важные технологии и инфраструктурные решения собственными силами либо в рамках кооперации, не создающей стратегической уязвимости [3]. Такой подход предполагает не только защиту от внешних рисков, но и создание условий для научно-технического развития, способного поддерживать долгосрочный экономический рост.

В научной литературе отмечается, что обострение внешних шоков сделало очевидной зависимость ряда отраслей от импорта оборудования, компонентов и программных решений [2]. Именно поэтому значительное внимание уделяется развитию отечественных производственных мощностей, модернизации технологической базы и формированию устойчивой инновационной среды. Как отмечают ряд авторов, технологическая независимость требует

комплексной поддержки научных разработок, усиления прикладных исследований и создания механизмов трансфера технологий в промышленность [4].

Одним из ключевых факторов, определяющих возможности технологического развития, являются инвестиции в основной капитал. Согласно данным Росстата, объем инвестиций в основной капитал в Российской Федерации увеличился с 17,7 трлн руб. в 2021 г. до 21,8 трлн руб. в 2022 г. и до 26,8 трлн руб. в 2023 г. [5]. Рост вложений свидетельствует о расширении масштабов модернизации производственных мощностей и обновления инфраструктуры. Увеличение инвестиционной активности является важным условием укрепления технологической базы промышленности, поскольку обеспечивает обновление оборудования, внедрение цифровых решений и повышение эффективности производственных процессов.

Не менее значимым элементом технологического суверенитета выступают затраты на инновационную деятельность. Данные федеральной статистики показывают, что объем затрат организаций на инновации увеличился с 2,38 трлн руб. в 2021 г. до 2,66 трлн руб. в 2022 г., а в 2023 г. превысил 3,5 трлн руб. [5–6]. Увеличение инновационных расходов отражает активизацию процессов внедрения новых технологий, разработку отечественных аналогов импортных решений и расширение научно-технических проектов. В исследованиях подчеркивается, что инновационная деятельность служит базовым механизмом, обеспечивающим устойчивость технологического развития [4].

Динамика внутренних затрат на исследование и разработки также демонстрирует устойчивый рост. По данным Росстата, объем внутренних затрат на НИОКР увеличился с 1,30 трлн руб. в 2021 г. до 1,43 трлн руб. в 2022 г. и 1,65 трлн руб. в 2023 г. [5, 7]. Рост финансирования научной сферы отражает укрепление исследовательского потенциала, поддержку фундаментальных и прикладных исследований и активизацию научных центров. В ряде работ отмечается, что развитие НИОКР является фундаментом долгосрочного технологического роста, поскольку обеспечивает со-

здание новых знаний, необходимых для формирования конкурентоспособных производственных решений [8].

Важным индикатором эффективности инновационной политики является объем выпуска инновационной продукции. В 2023 г. объем инновационных товаров, работ и услуг достиг 8,3 трлн руб. по сравнению с 6,0 трлн руб. в 2021 г. и 6,37 трлн руб. в 2022 г. [8]. Такой рост свидетельствует о расширении внедрения отечественных технологических решений в промышленность и увеличении способности национальной экономики производить продукцию с высокой добавленной стоимостью. Исследователи подчеркивают, что выпуск инновационной продукции является одним из индикаторов устойчивости технологической траектории страны и отражает уровень адаптивности экономики к новым условиям [9].

Формирование технологического суверенитета невозможно без системной государственной поддержки. В работах российских авторов подчеркивается необходимость развития механизмов стимулирования инновационной активности, внедрения инструментов господдержки высокотехнологичных отраслей, а также усиления взаимодействия между научно-исследовательскими центрами, промышленными предприятиями и образовательными организациями [1]. Поддержка научной инфраструктуры, развитие кадрового потенциала, создание научно-образовательных центров и технопарков являются важными элементами политики, направленной на формирование устойчивой национальной технологической системы.

Особое место в укреплении технологического суверенитета занимает увеличение кадрового потенциала научно-исследовательской сферы. Исследователи указывают, что обеспечение устойчивого развития невозможно без подготовки специалистов, владеющих современными методами проектирования, анализа и разработки технологических решений [8]. Модернизация образовательных программ, поддержка молодых ученых и создание условий для развития инженерных компетенций являются значимыми условиями повышения технологической самостоятельности.

Таким образом, анализ ключевых федеральных статистических показателей подтверждает усиление внимания к развитию научно-технической сферы и укреплению технологической устойчивости России. Рост инвестиций в основной капитал, увеличение инновационных расходов и расширение финансирования НИОКР формируют условия для развития отечественных технологий и снижения зависимости от внешних поставок. Научные исследования подчеркивают, что технологический суверенитет выступает фактором, определяющим долгосрочную экономическую устойчивость, способность к модернизации и формирование конкурентоспособной структуры экономики [3]. Комплексное развитие научной, инновационной и производственной инфраструктуры становится ключевым направлением государственной политики, направленной на обеспечение устойчивого экономического роста и повышение уровня экономической безопасности.

Проведенный анализ показывает, что технологический суверенитет является неотъем-

лемой частью экономической безопасности и важнейшим условием устойчивого развития Российской Федерации. Рост инвестиций в основной капитал, увеличение инновационных расходов, расширение финансирования НИОКР и повышение объема инновационной продукции свидетельствуют об укреплении национальной технологической базы и снижении зависимости от внешних источников. Статистическая динамика подтверждает, что отечественная экономика постепенно усиливает способность к самостоятельной модернизации и формированию собственных технологических решений. Исследователи отмечают, что достижение технологического суверенитета требует комплексного взаимодействия государства, научного сообщества и промышленности [1]. Развитие кадрового потенциала, научной инфраструктуры и инновационной среды обеспечивает основу для долгосрочного экономического роста и становления конкурентоспособной высокотехнологичной экономики.

Список источников

1. Абдулов Р. Э. Перспективы достижения технологического суверенитета и экономической безопасности России в условиях деглобализации // Креативная экономика. 2024. Том 18, № 12. С. 3917–3932. DOI: 10.18334/se.18.12.122226.
2. Ездина Н. П., Абрамов А. О. Экономическая безопасность и технологический суверенитет России в условиях внешних шоков // Экономика и управление инновациями. 2024. № 3(30). С. 89–96.
3. Горячева Т. В., Мырзова О. А. Роль и место технологического суверенитета в обеспечении устойчивости экономики России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. Том 23, вып. 2. С. 134–145. DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-2-134-145.
4. Ленчук Е. Б., Филатов В. И. Проекты технологического суверенитета как инструмент инновационного развития российской экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Том 17, № 3. С. 68-81. DOI: 10.15838/esc.2024.3.93.4.
5. Российский статистический ежегодник. 2024 : статистический сборник. Москва : Федеральная служба государственной статистики, 2024. 630 с. // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024.pdf
6. Индикаторы инновационной деятельности. 2024 : статистический сборник / Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с.
7. Наука. Технологии. Инновации: 2023 : краткий статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский [и др.]. Москва : НИУ ВШЭ, 2023. 102 с.
8. Миэринь Л. А., Погодина В. В., Смирнов А. А. Технологический суверенитет как условие долгосрочной национальной экономической безопасности // Известия СПбГЭУ. 2023. № 6-1(144). С. 63–70.
9. Новикова Н. В., Данилов Т. Д. Технологический суверенитет в системе обеспечения экономической безопасности России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 10-3 (97). DOI: 10/24412/2500-1000-2024-10-3-21-27.

References

1. Abdulov R. E. Prospects for Achieving Technological Sovereignty and Economic Security of Russia in the Context of Deglobalization. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2024;18(12):3917–3932. (In Russ.). DOI: 10.18334/se.18.12.122226.

2. Yezdina N. P., Abramov A. O. Economic Security and Technological Sovereignty of Russia in the Context of External Shocks. *E`konomika i upravlenie innovatsiyami = Economy and Innovation Management*. 2024;(3(30)):89–96. (In Russ.).
3. Goryacheva T. V., Myzrova O. A. The Role and Place of Technological Sovereignty in Ensuring the Stability of the Russian Economy. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: E`konomika. Upravlenie. Pravo = Bulletin of Saratov University. New Series. Series: Economy. Management. Law*. 2023;23(2):134–145. (In Russ.). DOI: 10.18500/1994-2540-2023-23-2-134-145.
4. Lenchuk E. B., Filatov V. I. Technological sovereignty projects as an instrument of innovative development of the Russian economy. *E`konomicheskie i social`ny`e peremeny`: fakty`, tendencii, prognoz = Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2024;17(3):68–81. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2024.3.93.4.
5. Russian statistical yearbook. 2024: statistical digest. Moscow: Federal State Statistics Service, 2024. 630 p. Federal State Statistics Service: official website. (In Russ.). Available from: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024.pdf.
6. Innovation Activity Indicators. 2024: Statistical Digest. Moscow: Institute of Statistical Studies and Economics of Knowledge of Higher School of Economics, 2024. 260 p. (In Russ.).
7. Science. Technologies. Innovations: 2023: Brief Statistical Digest / V. V. Vlasova, L. M. Gokhberg, K. A. Ditkovsky [et al.]. Moscow: National research University "Higher School of Economics"; 2023. 102 p.
8. Mierin' L. A., Pogodina V. V., Smirnov A. A. Technological Sovereignty as a Condition for Long-Term National Economic Security. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo e`konomicheskogo universiteta = Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2023;(6-1(144)):63–70. (In Russ.).
9. Novikova N. V., Danilov T. D. Technological sovereignty in the system of economic security of Russia. *Mezhdunarodny`j zhurnal gumanitarny`x i estestvenny`x nauk = International journal of humanitarian and natural sciences*. 2024;(10-3(97)). (In Russ.). DOI: 10/24412/2500-1000-2024-10-3-21-27.

Информация об авторах

O. V. Мамателашвили — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности;
A. B. Чугунов — магистрант.

Information about the authors

O. V. Mamatelashvili — Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Security;
A. V. Chugunov — a master student.

Статья поступила в редакцию 08.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 08.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 160–166
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):160–166

ПРАВОВЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ

Научная статья
УДК 347(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-160-166

ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ЗАЩИТЫ ПРАВ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ

**Надежда Анатольевна Арсентьева¹, Иван Данилович Кочанжи²✉,
Екатерина Анатольевна Рязанцева³**

^{1,2,3}Университет «Синергия», Москва, Россия

¹NArsenteva@synergy.ru

²89031310246@mail.ru ✉

³ERiazantseva@synergy.ru

Аннотация. Научная статья посвящена проведению анализа, согласно действующим законодательным актам, защиты прав предпринимателей в Российской Федерации. Рассматриваются отдельные механизмы, направленные на поддержку предпринимательства и борьбу с несанкционированным вмешательством в предпринимательскую деятельность. В научной работе исследуются многоаспектные вопросы как теоретического, так и практического характера, касающиеся целей защиты предпринимателей от коррупции, рейдерства и других форм правонарушений. Особое внимание уделяется роли государственных организаций и общественных объединений в создании благоприятных условий для бизнеса. В статье отражаются отдельные проблемные вопросы, требующие особого внимания, а также перспективы совершенствования правового поля для защиты предпринимателей.

Ключевые слова: государственная поддержка, законодательные акты, защита предпринимателей, правовые средства, права субъектов предпринимательской деятельности, экономика

Для цитирования: Арсентьева Н. А., Кочанжи И. Д., Рязанцева Е. А. Правовые и экономические средства защиты прав субъектов предпринимательской деятельности: некоторые аспекты // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 160–166. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-160-166>.

LEGAL ISSUES OF ECONOMICS

Research article

LEGAL AND ECONOMIC MEANS OF PROTECTING THE RIGHTS OF BUSINESS ENTITIES: SOME ASPECTS

Nadezhda A. Arsenteva¹, Ivan D. Kochanzhi²✉, Ekaterina A. Ryazantseva³

^{1,2,3}Synergy University, Moscow, Russia

¹NArsenteva@synergy.ru

²89031310246@mail.ru ✉

³ERiazantseva@synergy.ru

Abstract. The scientific article is devoted to the analysis, according to the current legislative acts, protecting the rights of entrepreneurs in the Russian Federation. Separate mechanisms aimed at supporting entrepreneurship and combating unauthorized interference in business activities are considered. The scientific work explores multidimensional issues, both theoretical and practical, concerning the goals of protecting entrepreneurs from corruption, raiding, and other forms of offenses. Special attention is paid

to the role of government organizations and public associations in creating favorable business conditions. The article reflects certain problematic issues that require special attention, as well as the prospects for improving the legal framework for the protection of entrepreneurs.

Keywords: state support, legislative acts, protection of entrepreneurs, legal means, rights of business entities, economics

For citation: Arsenteva N. A., Kochanzhi I. D., Ryazantseva E. A. Legal and economic means of protecting the rights of business entities: some aspects. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):160–166. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-160-166>.

Развивающаяся экономика России, находящаяся в состоянии постоянных изменений и вызовов, предопределила необходимость создания эффективных средств защиты имущественных и личных неимущественных прав субъектов предпринимательской деятельности. В условиях глобальных политико-экономических перемен, продолжающегося технологического, инновационного прогресса и нестабильной политической ситуации предпринимательская деятельность и вся экономика в целом систематически сталкиваются с множеством различных угроз и опасностей, начиная от бюрократически-административного прессинга бизнеса в виде так называемых формально-внеплановых проверок до незаконных рейдерских захватов с целью присвоения чужого бизнеса и имущества, заканчивая совершением уголовно-правовых преступлений различного экономического характера.

В результате можно сделать вывод, что представленные угрозы и опасности ставят под сомнение не только устойчивое финансовое развитие субъектов предпринимательской деятельности, но и их способность эффективно конкурировать между собой в столь сложной для предпринимательства обстановке, что влечет для нынешней экономики крайне негативные правовые и экономические последствия.

На основе постоянно растущего числа случаев неправомерного посягательства и вмешательства в предпринимательскую деятельность, наблюдаемых в различных отраслях экономики страны, актуальность темы защиты прав субъектов предпринимательской деятельности становится особенно востребованной и экономически необходимой.

Главной целью исследования является определение эффективности имеющихся средств, обеспечивающих защиту субъектов предпри-

нимательской деятельности, а также последующая разработка на их основе рекомендаций по возможному улучшению и совершенствованию ранее существующих механизмов.

В процессе научной работы нам предстоит систематизировать имеющиеся результаты в действующем законодательстве России, изучить судебную практику по эффективной защите прав предпринимателей и проанализировать факторы, влияющие на защиту предпринимательства в России.

Для достижения указанных целей необходимо решить вытекающие из них задачи. Они включают в себя: выявление наиболее слабых мест в национальном законодательстве и выдвижение предложений по их устранению; анализ примеров успешной защиты и выявление других факторов. Все это позволит повысить уровень правовых и экономических гарантий для всех субъектов предпринимательской деятельности, что будет способствовать дальнейшему развитию предпринимательских отношений разного уровня, укреплению инвестиционной привлекательности в стране и в целом обеспечению бурного развития экономики России.

Основная законодательная база, регулирующая отношения по защите прав предпринимателей, является многоаспектной, поскольку включает в себя некоторые ключевые федеральные законы, которые устанавливают четкий порядок взаимодействия между государственными органами и субъектами предпринимательской деятельности, с присущими им возможностями применения всех необходимых процедур, предусмотренных действующим законодательством.

Первым наиболее значимым актом является Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осу-

ществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [1]. Этот «профессиональный закон» стал основополагающим в установлении принципов защиты прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также в регламентации процедуры государственного контроля и надзора. В рамках данного закона определены основные права и обязанности субъектов, касающиеся процесса контроля и применения мер ответственности, четко прописаны механизмы защиты прав предпринимателей в случае неправомерных действий со стороны государственных органов, которые обладают властными полномочиями и императивными методами воздействия на соподчиненную сторону.

Вторым важным актом правовой базы является Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [2]. Он дополняет и детализирует положения вышеуказанного закона, обобщая принципы государственного контроля и муниципального надзора. Этот закон не только устанавливает конкретные процедуры проведения проверок, но и определяет подробный порядок привлечения нарушителей к различным мерам ответственности за нарушение прав и законных интересов предпринимателей как в области предпринимательской, так и иной экономической деятельности в России.

Важным направлением здесь является также предусмотренный законодательством механизм предварительного реагирования на возможные нарушения в области предпринимательских правоотношений, что позволяет создавать более благоприятные условия для успешного ведения и контроля предпринимательства в сегодняшних условиях.

Необходимо также отметить, что особую роль в системе защиты прав предпринимателей играет институт уполномоченных по правам предпринимателей, который действует как на федеральном, так и на региональном уровне. Его деятельность регулируется Федеральным законом от 07.05.2013 № 78-ФЗ «Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в Российской Федерации» [3]. Уполномоченные представители выполняют роль посредников между государственными органами

и бизнесом, обеспечивая защиту прав предпринимателей и способствуя эффективному разрешению конфликтов [4].

Ключевыми механизмами, способствующими обеспечению прав и свобод предпринимателей, являются государственные органы, общественные объединения и профессиональные ассоциации, а также судебная защита. Каждый из этих компонентов выполняет свои уникальные функции в создании правоприменительной среды, способствующей успешному развитию предпринимательских отношений в России.

Государственные органы играют первостепенную роль в формировании механизмов защиты прав предпринимателей. Важнейшими среди них являются Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации, Министерство экономического развития России, налоговые органы и другие регулирующие и контролирующие ведомства. Их функции включают в себя:

- осуществление надлежащего контроля за соблюдением действующего российского законодательства;

- предотвращение недобросовестной конкуренции, экономического шпионажа и устранение всяческих манипуляций и возможных злоупотреблений, совершаемых с целью попытки злонамеренного причинения вреда недобросовестным лицом другому контрагенту.

Исходя из вышеуказанного, можно сделать вывод, что государственные органы Российской Федерации в силу исполнения своих функций надежно обеспечивают стабильность и устойчивость правовых и экономических гарантий, исходящих со стороны государства и общества, что служит надежным ориентиром и успешным регулятором для эффективного ведения бизнеса и экономики в целом.

Примечательно, что каждый из вышеупомянутых органов, на первый взгляд, преследует присущие ему специфические цели, связанные с развитием и защитой предпринимательских отношений, однако на практике порой подобные «благие цели» вызывают у субъектов предпринимательской деятельности не только определенную тревогу, но и большие опасения из-за угрозы возможных злоупотреблений и превышений полномочий должностных лиц,

особенно когда предприниматели сталкиваются с заранее подготовленными бюрократическими барьерами и непрозрачностью деятельности государственных органов.

Как известно, общественные объединения и профессиональные ассоциации выступают важным связующим звеном между предпринимателями и государственными органами. Эти организации не только защищают права своих членов, но и активно участвуют в разработке законодательства, представляя в той или иной форме интересы субъектов предпринимательской деятельности на различных уровнях государственной власти.

Что же касается ассоциаций, то они исторически формировались для того, чтобы объединить голос предпринимательского сообщества, включая малый и средний бизнес, в общественных обсуждениях и принятии государственных решений, имеющих для всех предпринимателей единый, взаимовыгодный характер. В результате они могут организовывать всевозможные консультации, тренинги по правовым и экономическим вопросам, предоставлять различные электронные ресурсы, информационные средства и другие коммуникации для повышения уровня правовой и экономической базы субъектов предпринимательской деятельности. Несмотря на имеющийся положительный опыт по объединению общих интересов предпринимателей в целях защиты единых прав, иногда эффективность подобных объединений вызывает сомнение, поскольку их имущественные и личные неимущественные интересы могут значительно отличаться друг от друга и даже приводить к противоречивому результату. Отсюда не всякий предприниматель в полной мере осознает их возможность в защите своих интересов [5].

Судебная защита прав и законных интересов субъектов предпринимательской деятельности представляет собой чрезвычайно важный механизм защиты в данном направлении. По сути, судебная система является последней инстанцией, где может быть восстановлена справедливость в случае нарушения прав и законных интересов предпринимателей. Судебная система защиты прав и законных интересов субъектов предпринимательских пра-

воотношений включает в себя возможность защиты посредством обращения в Конституционный Суд Российской Федерации, который осуществляет особо сложную процедуру конституционного контроля по проверке на соответствие конституционным положениям правовых актов, вынесенных должностными лицами различных органов государственной власти и местного самоуправления.

В России существует несколько специализированных арбитражных судов, рассматривающих споры в области предпринимательства и другой экономической деятельности, а также административные и иные публичные правоотношения, возникающие между субъектами, осуществляющими предпринимательскую деятельность. Это включает разбирательства по хозяйственным делам, спорам, связанным с налогами и регистрацией прав на имущество, а также по другим вопросам экономического характера, отнесенным к ведению арбитражного судопроизводства. Судебный порядок защиты прав предпринимателей производится путем непосредственного обращения предпринимателей в арбитражный суд в соответствии с требованиями подведомственности и подсудности.

Заслуживает особого внимания применение предпринимателями защитных мер через институт третейского разбирательства, который имеет свои присущие ему положительные стороны, давая возможность самим субъектам предпринимательской деятельности на основе принципа диспозитивности принимать самостоятельное решение, как распоряжаться своим правом требования к должнику (ответчику) тем или иным образом. Несмотря на наличие положительных сторон и, прежде всего, в свободе принятия решений, третейское разбирательство имеет и свой основной недостаток — отсутствие возможностей применения мер принуждения в случае отказа ответчика исполнять решение третейского суда, предварительно согласившись с ним и не обжалуя его, признавая его законным.

В некоторых исключительных случаях, предусмотренных действующим гражданско-процессуальным законодательством, защита в предпринимательских правоотношениях лиц, не обладающих статусом предпринимате-

ля, может осуществляться судом общей юрисдикции, а не арбитражным судом, поскольку отсутствует для этого необходимый субъектный состав — предприниматели. При наличии гражданина в качестве участника судопроизводства возникают не экономические споры, присущие предпринимателям, а гражданские дела, свойственные для частноправовых отношений, где одним из субъектов является гражданин, а не предприниматель.

Несмотря на высокую эффективность судебной защиты субъектов предпринимательской деятельности, можно сделать вывод, что в настоящее время судебная система сталкивается с большими нагрузками, а порой и с нехваткой профессиональных работников, что может продлевать разрешение споров на неопределенное время и ставить предпринимательскую деятельность в сложную правовую и экономическую ситуацию.

Кроме того, несмотря на все вышеперечисленные положительные характерные признаки законодательства, система защиты предпринимателей сегодня сталкивается с очередными серьезными проблемами и вызовами, проявляющимся в совершенно отрицательном обличье. Одной из наиболее острых, проблемных тем здесь является рейдерство, то есть захват, присвоение чужой собственности, бизнеса, ее поглощение без согласия собственника имущества, сопровождающееся использованием незаконных методов, вплоть до противоправных, насильственных. Рейдерство включает в себя подкуп должностных лиц, создание ложных документов и другие действия, направленные на непрозрачное приобретение контрольных пакетов акций или имущества. Рейдерство подрывает доверие к правовой системе и создает неблагоприятную конкурентную среду [6].

Коррупционные факторы также оказывают негативное влияние и воздействие на предпринимательскую деятельность. Коррупция может принимать здесь разные формы, начиная от незаконного вмешательства в дела компаний различных уровней и заканчивая взятками для получения необходимых разрешений. Это создает среду неопределенности, преступности, в которой малый и средний бизнес часто оказывается наиболее уязвимым и крайне незащищенным.

Поскольку экономическая ситуация в стране продолжает постоянно меняться, важно наметить и определить ключевые перспективы и рекомендации по улучшению существующей правовой базы для сферы предпринимательства. Это необходимо не только для повышения уровня конкурентоспособности в России, но и для создания устойчивой основы для экономического роста во всех отраслях производства.

В первую очередь, одно из направлений для реформирования законодательства должно касаться максимального упрощения и совершенствования нормативной базы, регулирующей предпринимательскую деятельность. Важно рассмотреть возможность создания более открытых, прозрачных и предсказуемых условий для ведения предпринимательской деятельности. Такие коренные изменения могут существенно ускорить процессы, с которыми сталкиваются предприниматели, и снизить их уровень правовой незащищенности.

Таким образом, целью данного реформирования должно стать создание правового механизма, в котором каждый предприниматель будет уверен в возможности реализации своих прав и добросовестного исполнения им обязанностей без дополнительного, несанкционированного возложения.

Укрепление сотрудничества между государством и предпринимательским сообществом, также крайне важно. Необходимо выстраивать деловые отношения между ними, развивать механизмы обратной связи, создавая площадки для диалога, где субъекты предпринимательской деятельности могут делиться своими проблемами и предложениями с представителями власти как на законодательном, исполнительном уровнях, так и через общественные организации и средства массовой информации, такие как «Федеральный бизнес журнал», «Коммерсант», «РБК» и др. Сотрудничество должно также включать в себя совместные инициативы, направленные на поддержку инновационных начинаний и привлечение инвестиций в экономику. Основной задачей такого взаимодействия должно стать выстраивание доверительных отношений, которые позволят эффективно решать возникающие проблемы [7].

Параллельно с вышеуказанными мерами необходимо работать над повышением правовой грамотности среди предпринимателей. Многие из них сталкиваются с правовыми вопросами и не знают о своих правах, что приводит к злоупотреблениям со стороны как контрагентов, так и должностных лиц органов государственной власти и местного самоуправления. Образовательные программы, семинары и тренинги, направленные на обучение основам экономики и предпринимательства, обеспечат предпринимателям необходимые знания и навыки для защиты своих прав и законных интересов. Важно, чтобы программы правовой грамотности были доступны как в крупных городах, так и в регионах, поскольку равный доступ к право-

вой грамотности имеет критическое значение для всех малых и средних предприятий [8].

Исходя из выявленных проблем и предложенных рекомендаций, мы пришли к конечному результату, что улучшение защиты прав предпринимателей требует комплексного подхода, соединяющего реформирование законодательства, укрепление взаимодействия между государственными институтами и предпринимательством, а также повышение правовой грамотности, что положительно отразится не только для субъектов предпринимательской деятельности, но и существенным образом улучшит гражданский оборот и в целом состояние всей экономики Российской Федерации.

Список источников

1. «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» : Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ : Принят Государственной Думой 19 декабря 2008 года : Одобрен Советом Федерации 22 декабря 2008 года // Судебные и нормативные акты РФ : официальный сайт. URL: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-26122008-n-294-fz-o/> (дата обращения: 04.02.2026).
2. «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» : Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 248-ФЗ : Принят Государственной Думой 22 июля 2020 года : Одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 года // Судебные и нормативные акты РФ : официальный сайт. URL: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-31072020-n-248-fz-o/> (дата обращения: 04.02.2026).
3. «Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в Российской Федерации» : Федеральный закон от 7 мая 2013 года № 78-ФЗ. // URL: Принят Государственной Думой 26 апреля 2013 года : Одобрен Советом Федерации 27 апреля 2013 года : последняя редакция // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145997/ (дата обращения: 04.02.2026).
4. Горбачев А. П. Специализация института Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации (на примере уполномоченного по защите прав предпринимателей) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Белгород, 2015. 22 с.
5. Пополитов Д. И., Сынков В. В. Институт уполномоченного по защите прав предпринимателей в РФ: анализ эффективности // Бизнес и общество : электронный научный журнал. 2020. № 4 (28). 7 с. URL: https://business-society.ru/2020/num-4-28/13_popolitov.pdf.
6. Фадеева В. А. Конституционно-правовой статус Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Саратов, 2016. 193 с.
7. Фадеева В. А. Конституционная природа института уполномоченного по защите прав предпринимателей в Российской Федерации // Ленинградский юридический журнал. 2014. № 3 (37). С. 104–109.
8. Ткаченко Г. К. Перспективы совершенствования способов правовой защиты субъектов малого и среднего бизнеса // Молодой ученый. 2021. № 42 (384). С. 123–126.

References

1. "On the Protection of the Rights of Legal Entities and Individual Entrepreneurs in the Exercise of State Control (Supervision) and Municipal Control": Federal Law dated December 26, 2008 No. 294-FL: Adopted by the State Duma on December 19, 2008: Approved by the Federation Council on December 22, 2008. Judicial and regulatory acts of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-26122008-n-294-fz-o/> (date of access: February 4, 2026).
2. "On State Control (Supervision) and Municipal Control in the Russian Federation": Federal Law dated July 31, 2020 No. 248-FL: Adopted by the State Duma on July 22, 2020: Approved by the Federation Council on July 24, 2020. Judicial and regulatory acts of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-31072020-n-248-fz-o/> (date of access: February 4, 2026).

3. "On Commissioners for the Protection of Entrepreneurs' Rights in the Russian Federation": Federal Law dated May 7, 2013 No. 78-FL: Adopted by the State Duma on April 26, 2013: Approved by the Federation Council on April 27, 2013: latest revision. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_145997/ (date of access: February 4, 2026).
4. Gorbachev A. P. Specialization of the Institute of the Human Rights Commissioner in the Russian Federation (using the Commissioner for the Protection of Entrepreneurs' Rights as an example): author's abstract Diss. ... Cand. of Law: 12.00.02. Belgorod; 2015. 22 p. (In Russ.).
5. Popolitov D. I., Synkov V. V. Institute of the Commissioner for the Protection of Entrepreneurs' Rights in the Russian Federation: effectiveness analysis. *Biznes i obshchestvo : e`lektronny`j nauchny`j zhurnal = Business and Society: electronic scientific journal*. 2020;(4(28)):7. (In Russ.). Available from: https://business-society.ru/2020/num-4-28/13_popolitov.pdf.
6. Fadeeva V. A. Constitutional and legal status of the Commissioner for the Protection of Entrepreneurs' Rights under the President of the Russian Federation: Diss. ... Cand. of Law: 12.00.02. Saratov; 2016. 193 p. (In Russ.).
7. Fadeeva V. A. Constitutional nature of the institution of the Commissioner for the Protection of Entrepreneurs' Rights in the Russian Federation. *Leningradskij juridicheskij zhurnal = Leningrad Law Journal*. 2014;(3(37)):104-109. (In Russ.).
8. Tkachenko G. K. Prospects for improving the methods of legal protection of small and medium-sized businesses. *Molodoj ucheny`j = Young Scientist*. 2021;(42(384)):123–126. (In Russ.).

Информация об авторах

Н. А. Арсентьева — кандидат исторических наук, декан юридического факультета;
 И. Д. Кочанжи — кандидат исторических наук, доцент кафедры правового регулирования бизнеса и гражданского судопроизводства;
 Е. А. Рязанцева — кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой правового регулирования бизнеса и гражданского судопроизводства.

Information about the authors

N. A. Arsenteva — Candidate of Science (Historical), Dean of the Faculty of Law;
 I. D. Kochanzhi — Candidate of Science (Historical), Associate Professor of the Department of Legal Regulation of Business and Civil Procedure;
 E. A. Ryazantseva — Candidate of Science (Law), Associate Professor, Head of the Department of Legal Regulation of Business and Civil Procedure.

Статья поступила в редакцию 17.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 17.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 167–171
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):167–171

Научная статья
УДК 343.3(470)
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-167-171

НЕЗАКОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ОДНО ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ И МЕТОДЫ БОРЬБЫ

Земфира Зинуровна Талынева^{1✉}, Наталья Андреевна Ананичева²

^{1,2}Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений,
Уфа, Россия

¹zemfira280966@yandex.ru✉

²anancheva.natalyaandreevna@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию феномена незаконного предпринимательства — одной из наиболее острых проблем современной экономики и ключевого элемента теневой экономики. Рассматриваются признаки и формы нелегального бизнеса, изучается связь между теневым сектором экономики и развитием общества. Анализируются последствия криминальной экономической активности и предлагаются меры по ее предотвращению и снижению негативных последствий.

Ключевые слова: развитие незаконного предпринимательства, анализ причин его появления, разработка предложений по противодействию негативным последствиям, теневая экономика

Для цитирования: Талынева З. З., Ананичева Н. А. Незаконное предпринимательство как одно из составляющих теневой экономики и методы борьбы // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 167–171. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-167-171>.

Research article

ILLEGAL ENTREPRENEURSHIP AS AN ELEMENT OF THE SHADOW ECONOMY AND STRATEGIES TO COMBAT

Zemfira Z. Talyneva^{1✉}, Natalia A. Ananicheva²

^{1,2}Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia

¹zemfira280966@yandex.ru✉

²anancheva.natalyaandreevna@mail.ru

Abstract. This article explores the phenomenon of illegal entrepreneurship, which is one of the most pressing issues in the modern economy and a key element of the shadow economy. It examines the characteristics and forms of illegal business, and explores the relationship between the shadow economy and societal development. The article analyzes the consequences of criminal economic activity and proposes measures to prevent and mitigate its negative effects.

Keywords: development of illegal entrepreneurship, analysis of the causes of its emergence, development of proposals for countering its negative consequences, and the shadow economy

For citation: Talyneva Z. Z., Ananicheva N. A. Illegal entrepreneurship as a component of the shadow economy and strategies to combat. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;1(70):167–171. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-167-171>.

Согласно ст. 23 Гражданского кодекса Российской Федерации, предпринимательская деятельность гражданина трактуется следующим образом: «Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, за исключением случаев, предусмотренных абзацем вторым данной статьи» [1].

В отношении отдельных видов предпринимательской деятельности законом могут быть предусмотрены условия осуществления гражданами такой деятельности без государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Незаконное предпринимательство представляет собой значительную угрозу развитию цивилизованной рыночной экономики, негативно влияя на социальную стабильность и экономическое благополучие общества.

Экономическая безопасность является одним из ключевых аспектов национальной безопасности любого государства. Она охватывает широкий спектр факторов, включая устойчивость финансовой системы, эффективность налоговой системы, стабильность рынков труда и капитала, а также защиту национальных экономических интересов. Одной из наиболее серьезных угроз экономической безопасности является теневая экономика [2].

Теневые сектора, возникающие вследствие противоправных действий предпринимателей, создают препятствия для нормального функционирования рынка, препятствуют эффективному распределению ресурсов и снижают доверие населения к государственным институтам. Современная экономика сталкивается с множеством проблем, одной из которых является существование теневого сектора.

Значительную долю в теневом секторе занимает малый и средний бизнес. По оценкам Федеральной налоговой службы (ФНС), около 30 % субъектов частично или полностью скрывают свои доходы [3]. Это создает серьезные перекосы в конкурентной среде, нанося ущерб добросовестным предпринимателям.

Крайне важным индикатором является неформальная занятость. Разрыв между данными Росстата о числе занятых (72,3 млн чел.)

и численностью плательщиков НДФЛ по данным ФНС (58,9 млн чел.) составляет 13,4 млн чел. [3]. Исследования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации указывают, что в 2024 году 44,8 % трудоспособного населения (около 33 млн чел.) в той или иной форме были вовлечены в неформальную деятельность [3].

Теневая экономика представляет собой экономическую деятельность, осуществляемую вне рамок официального учета и контроля государственных органов. Одной из ключевых форм такого вида деятельности выступает незаконное предпринимательство.

Согласно ч. 1 ст. 171 УК РФ, незаконное предпринимательство — это «осуществление предпринимательской деятельности без регистрации или без лицензии либо без аккредитации в национальной системе аккредитации или аккредитации в сфере технического осмотра транспортных средств в случаях, когда такие лицензия, аккредитация в национальной системе аккредитации или аккредитация в сфере технического осмотра транспортных средств обязательны, если это деяние причинило крупный ущерб гражданам, организациям или государству» [4].

Незаконное предпринимательство образует значительный сектор теневой экономики, которая в целом угрожает экономической безопасности государства. Кроме того, незаконное предпринимательство является рискованным, причем эти риски являются правовыми, поскольку такая предпринимательская деятельность нарушает налоговое, гражданское, административное и даже уголовное законодательство [5].

Незаконное предпринимательство негативно влияет на развитие национальной экономики, снижая налоговые поступления, создавая неравные условия конкуренции для легальных предприятий, ослабляя социальную защиту работников и потребителей. Государства сталкиваются с необходимостью разработки эффективных мер по борьбе с данным видом противоправной деятельности.

Основными экономическими причинами роста масштабов незаконного предпринимательства являются:

- высокие налоги и административные барьеры создают стимулы для ухода в тень;
- отсутствие необходимой инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса;
- низкий уровень доходов населения вынуждает заниматься бизнесом без официальной регистрации

Социальные причины заключаются в следующем:

- низкий уровень жизни населения, заставляющий искать дополнительные доходы любым способом;
- коррупция среди государственных служащих, позволяющая нарушителям избегать ответственности;
- недостаточная информированность граждан о правовых последствиях незаконной деятельности;
- недоверие граждан к правоохранительным органам и судебной системе.

Правовая среда является ключевым фактором, определяющим масштабы и характер незаконного предпринимательства. Основные правовые аспекты связаны с недостаточной проработанностью нормативных актов, слабостью механизмов государственного контроля и недостаточностью мер наказания за нарушение законов.

На сегодняшний день в России нет единого закона о предпринимательстве. Конституция Российской Федерации, кодексы, федеральные законы, постановления правительства Российской Федерации, указы Президента Российской Федерации и много других документов регламентируют деятельность предпринимателя. Важнейшим нормативным правовым актом, регулирующим всевозможные сферы экономического и гражданского оборота, является Гражданский кодекс Российской Федерации. Нормы предпринимательского права содержатся в налоговом, земельном и других кодексах. Также они содержатся в законах: «О лицензировании отдельных видов деятельности», «Об акционерных обществах», «О коммерческой тайне», «О защите конкуренции» и многих других.

В штате крупных компаний есть должность юриста, который знает все законодательные тонкости. У малого бизнеса, как правило, нет возможности содержать юриста. Неудивитель-

но, что такая ситуация способствует уходу части малого бизнеса в теневую экономику.

Последствия нелегальной экономической деятельности многообразны и затрагивают различные сферы общественной жизни:

- ущерб экономике страны в виде недоплат налоговых платежей и социальных взносов;
- разрушение конкуренции на рынках, что препятствует формированию здоровой конкурентной среды;
- ухудшение условий труда и снижение уровня социальной защиты работников;
- рост преступности и коррупции, связанных с контролем и защитой нелегального бизнеса;
- негативное влияние на качество продукции и безопасность потребителей.

Эти негативные эффекты приводят к серьезным проблемам как для государства, так и для граждан, ухудшая общий климат экономического развития и социальной стабильности.

Для эффективного противодействия незаконному бизнесу необходим комплексный подход, включающий организационно-правовые, экономические и информационные меры, такие как:

- повышение эффективности системы госнадзора и контрольных мероприятий;
- создание специализированных подразделений правоохранительных органов, занимающихся борьбой с незаконной деятельностью;
- совершенствование механизма взаимодействия различных ведомств и служб;
- активизацию общественных организаций и средств массовой информации в борьбе с коррупцией и нелегальным бизнесом;
- упрощение и совершенствование процедур регистрации и лицензирования бизнес-деятельности субъектов предпринимательства;
- повышение прозрачности налоговой системы и упрощение процесса уплаты налогов;
- предоставление налоговых льгот и субсидий начинающим предпринимателям;
- организация консультационных центров и образовательных программ для потенциальных бизнесменов;
- поддержка инновационных проектов и высокотехнологичных отраслей.

Также важным направлением является международное сотрудничество государств в области обмена информацией и координации усилий по пресечению международной преступной деятельности в сфере экономики.

Международное взаимодействие включает обмен опытом и практиками по предупреждению и расследованию преступлений в сфере экономики, проведение совместных мероприятий по ликвидации транснациональных форм организации нелегального бизнеса.

Особое внимание уделяется взаимодействию правоохранительных органов разных стран в рамках международных договоров и соглашений, направленных на борьбу с организованной преступностью и коррупцией.

Предложенные меры позволят существенно снизить риски и угрозы, исходящие от нелегального бизнеса, обеспечить устойчивое развитие экономики и повысить благосостояние граждан.

Анализируя проблему незаконного предпринимательства, напрашивается вывод, что эффективное решение вопроса требует комплексного подхода, объединяющего усилия

всех заинтересованных сторон: государства, бизнес-сообщества и гражданского общества. Необходимость реформирования правовой базы, усиления контроля и снижения административных барьеров очевидна.

Таким образом, задача сокращения теневой экономики в России является не технической, а в первую очередь институциональной и политической. Ее решение требует последовательного, долгосрочного курса на снижение избыточного государственного вмешательства в экономику при одновременном укреплении верховенства права, прозрачности и подотчетности самих государственных институтов. Цифровизация выступает важным технологическим инструментом на этом пути, но она не заменит необходимости глубоких реформ в сфере налогов, судебной системы и государственного управления. Только создание экономической среды, в которой легальное поведение станет не только менее рискованным, но и более выгодным, чем теневое, позволит переломить текущую негативную тенденцию и заложить основы для устойчивого и качественно экономического роста [6].

Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ : Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года : с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.08.2025 // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
2. Талынева З. З. Нелегальная экономическая деятельность как ключевой риск финансовой устойчивости страны // Вестник науки : сборник статей по материалам IX Международной научно-практической конференции «Теоретические и практические вопросы фундаментальных и прикладных научных исследований» : в 2 ч. Ч. 2. Уфа : Вестник науки, 2025. С. 27–32.
3. Чернопяттов А. М. Анализ развития «теневое» сектора в экономике // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 8 (146). URL: <https://research-journal.org/archive/8-146-2024-august/10.60797/IRJ.2024.146.66>. DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.146.66>.
4. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ : Принят Государственной Думой 24 мая 1996 года : Одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 года : ред. от 20.02.2026 // КонсультантПлюс : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.
5. Верченко Н. И., Сейбол Е. М. Незаконное предпринимательство: вопросы теории правоприменения // Вестник Омского университета. Серия «Право». 2024. Т. 21, № 4. С. 92–100. DOI: 10.24147/1990-5173.2024.21(4).92-100.
6. Денисенко И. А., Пономарев А. А. Теневая экономика в России: масштабы, структура и динамика в 2022–2024 годах // Вестник института экономических исследований. 2025. № 4 (40). С. 247–259.

References

1. Civil Code of the Russian Federation (Part One) dated November 30, 1994, No. 51-FL: Adopted by the State Duma on October 21, 1994: as amended and supplemented, entered into force on August 1, 2025. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
2. Talyneva, Z. Z. Illegal Economic Activity as a Key Risk to the Country's Financial Stability. *Vestnik nauki : sbornik statej po materialam IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Teoreticheskie i prakticheskie*

voprosy` fundamental`ny`x i prikladny`x nauchny`x issledovanij» = *Science Bulletin: Collection of Articles Based on the Materials of the IX International Scientific and Practical Conference "Theoretical and Practical Issues of Fundamental and Applied Scientific Research"*: in 2 parts. Part 2. Ufa: Science Bulletin; 2025. P. 27–32. (In Russ.).

3. Chernopyatov A. M. Analysis of the Development of the "Shadow" Sector in the Economy. *Mezhdunarodny`j nauchno-issledovatel`skij zhurnal = International Research Journal*. 2024;(8(146)). (In Russ.). Available from: <https://research-journal.org/archive/8-146-2024-august/10.60797/IRJ.2024.146.66>. DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.146.66>.

4. Criminal Code of the Russian Federation dated June 13, 1996, No. 63-FL: Adopted by the State Duma on May 24, 1996; Approved by the Federation Council on June 5, 1996; version on February 20, 2026. ConsultantPlus: website. (In Russ.). Available from: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.

5. Verchenko N. I., Seybol E. M. Illegal Entrepreneurship: Theory of Law Enforcement. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Pravo" = Bulletin of Omsk University. Law Series*. 2024;21(4):92–100. (In Russ.). DOI: 10.24147/1990-5173.2024.21(4).92-100.

6. Denisenko I. A., Ponomarev A. A. The Shadow Economy in Russia: Scale, Structure, and Dynamics in 2022–2024. *Vestnik instituta e`konomicheskix issledovanij = Bulletin of the Institute of Economic Research*. 2025;(4(40)):247–259. (In Russ.).

Информация об авторах

З. З. Талынева — кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры уголовного права, процесса и цивилистики;

Н. А. Ананичева — старший преподаватель кафедры уголовного права, процесса и цивилистики.

Information about the authors

Z. Z. Talyneva — Candidate of Science (Law), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Criminal Law, Procedure, and Civil Law;

N. A. Ananicheva — senior lecturer of the Department of Criminal Law, Procedure, and Civil Law.

Статья поступила в редакцию 02.03.2026; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 02.03.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 172–178
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2026;1(70):172–178

ЦЕНТР UNEVOC В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НА БАЗЕ БИСТ (ФИЛИАЛА) ОУП ВО «АТИСО»

Научная статья
УДК 547.426.251+547.426.21
doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-172-178

ПОЛУЧЕНИЕ ХИМИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ С НОВЫМИ СВОЙСТВАМИ В ЦЕЛЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Сироджиддин Икром Раджабзода

Таджикский государственный педагогический университет имени С. Айни, Душанбе,
Республика Таджикистан, ikromovich80@mail.ru

Аннотация. В соответствии с решениями междисциплинарных задач устойчивого развития экономики, рост производства биотоплива приведет к накоплению глицерина в количествах, значительно превышающих его потребность. Назревает проблема поиска вариантов квалифицированного использования глицерина. Одним из вариантов использования глицерина может служить синтез на его основе сложных эфиров. В соответствии с требованиями получения более качественных и новых продуктов для региональной экономики в работе представлен синтез и свойства новых органических соединений на основе синтеза ди- и триэфиров глицерина и аминокислот ароматического ряда, имеющих широкий спектр востребованных применений в разных отраслях производства.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития, устойчивые модели производства, новые химические соединения, новые свойства, полифункциональные ароматические соединения, глицерин, аминокислоты ароматического ряда, фенилаланин, тирозин, диэфиры глицерина, триэфиры глицерина, биологически активные соединения

Благодарности: автор выражает большую благодарность и свою признательность за ценные советы при выполнении исследований и их обсуждении заведующему кафедрой общей химии Уфимского государственного нефтяного технического университета С. С. Злотскому, доктору химических наук, профессору, член-корреспонденту Академии наук Республики Башкортостан.

Для цитирования: Раджабзода С. И. Получение химических продуктов с новыми свойствами в целях устойчивого развития экономики // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 172–178. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-172-178>.

BASHKIR INSTITUTE OF SOCIAL TECHNOLOGIES (BRANCH) EDUCATIONAL INSTITUTION
OF THE TRADE UNIONS OF HIGHER EDUCATION
"ACADEMY OF LABOR AND SOCIAL RELATIONS" UNEVOC CENTER

Research article

OBTAINING CHEMICAL PRODUCTS WITH NEW PROPERTIES FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

Sirojiddin I. Rajabzoda

S. Aini Tajik State Pedagogical University, Dushanbe, Republic of Tajikistan, ikromovich80@mail.ru

Abstract. In accordance with the solutions to interdisciplinary challenges of sustainable economic development, the growth in biofuel production will lead to the accumulation of glycerol in quantities significantly exceeding its demand. The problem of finding options for the qualified utilization of glycerol is emerging. One such option for glycerol utilization could be the synthesis of esters based on it. In accordance with the

requirements for obtaining higher quality and novel products for the regional economy, this work presents the synthesis and properties of new organic compounds based on the synthesis of di- and triesters of glycerol and aromatic amino acids, which have a wide range of in-demand applications in various industries.

Keywords: concept of sustainable development, sustainable production models, new chemical compounds, new properties, polyfunctional aromatic compounds, glycerol, aromatic amino acids, phenylalanine, tyrosine, diglycerol esters, triglycerol esters, biologically active compounds

Acknowledgments: The author expresses his deep gratitude and appreciation for valuable advice during the research and its discussion to the Head of the Department of General Chemistry of the Ufa State Petroleum Technical University S. S. Zlotsky, Doctor of Chemical Sciences, Professor, Corresponding Member of the Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan.

For citation: Rajabzoda S. I. Obtaining chemical products with new properties for sustainable economic development. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):172–178. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-172-178>.

Концепция устойчивого развития, провозглашенная ООН, обусловила основные приоритеты развития экономики во всем мире. Сегодня понятие «устойчивое развитие» уверенно вошло в мировую и отечественную науку. Будущее науки лежит в развитии прорывных технологий и решении междисциплинарных задач устойчивого развития [1].

Так, технология производства биотоплива в промышленных масштабах освоена в Дании, Голландии, Германии. В ближайшее время аналогичные заводы начнут функционировать в Испании и Бельгии [2].

Масштабный рост во всем мире производства биотоплива уже в скором времени приведет к накоплению глицерина в количествах, значительно превышающих его потребность. Назревает проблема поиска вариантов квалифицированного использования глицерина. Одним из вариантов использования глицерина может служить синтез на его основе сложных эфиров с различной степенью замещения гидроксильных групп и длиной кислотного остатка от 1 до 4 [3].

Существует множество исследований, направленных на обнаружение эффективного использования глицерина для производства химической продукции с добавленной стоимостью для обеспечения устойчивых моделей потребления и производства [4–5].

Глицерин является потенциальным материалом биологического происхождения, позволяющим получить биологически активные вещества на основе его низко токсичных продуктов. Превращение глицерина в простые эфиры глицерина является хорошим способом и одной из наиболее перспективных областей его применения [6–8].

Кроме того, моноэфир глицерина (МЭГ) используется в фармацевтической области [9], в производстве косметических средств и дезодорантов [10], а также смазочных материалов и топливных присадок [11–12].

Аминокислоты обеспечивают биологическую жизнедеятельность и выполняют множество особых физиологических функций, играя роль в синтезе белка, метаболизме, развитии организма, стабильности осмотического давления и нейротрансмиссии. Помимо этих функций, аминокислоты также широко используются в пищевой промышленности.

Структуры аминокислот просты и разнообразны, а их фармакологическая активность обширна. Эти особенности обычно используются при синтезе лекарств и структурной модификации [13–14].

Целью настоящего исследования является синтез ди- и триэфиров глицерина на основе аминокислот ароматического ряда.

Для синтеза получаемых веществ в качестве первичных реагентов использовались: α и γ -аминомасляная кислота торговой марки «х.ч.», 3-хлор-1,2-эпоксипропан (99,8%), α -монохлоргидрин глицерина, α, γ -дихлоргидрин глицерина, диметилформамид, хлороформ, бензол и 1,4-диоксан с маркой «ч.д.а.».

Спектр ядерного магнитного резонанса (ЯМР) выполнен на оборудовании «Varian Mercury 400» на частоте 400 МГц (в ДМСО-d6), внутреннем стандарте гексаметилдисилоксане и Tesla BS-487C (100 МГц) с рабочей частотой 80 МГц. Химическое сродство к GMDS принято в качестве внутреннего стандарта. Концентрация испытанных образцов составила 5%.

Масс-спектр получили на оборудовании «Хроматэк-Кристалл 5000М» NIST 2012. ИК-спектр полученных веществ в полях 400–4000 см⁻¹ получили на оборудовании «SHIMADZU», в виде суспензии в вазелине и таблетки с KBr. Концентрация — 1,5/220 мг KBr.

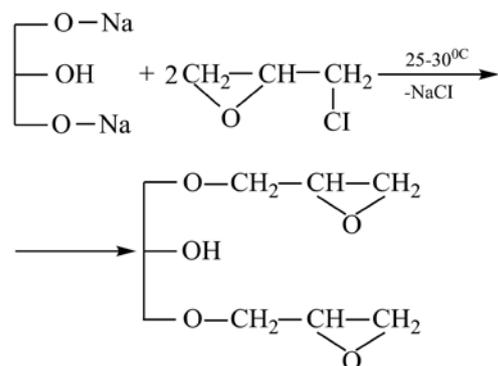
Температуру плавления полученных веществ проверяли на аппарате Voetius. Метод хроматографии: в качестве растворителя использовали дейтерированный хлороформ по стандарту GMDS при 26 °С.

Степень чистоты веществ и ход реакции исследовали методом жидкостной хроматографии. Хроматография проводилась на бумаге «Силуфол», элюенты: а) CCl₃:CH₃OH (60:13); б) n-C₄H₇OH:H₂O:CH₃COOH (10:4:2); в) C₆H₆:CH₃-(C)O-CH₃:CH₃COOH (8:2:1). В качестве проявителя использовали нингидрин и пары йода.

Принимая во внимание широкий спектр фармакологической активности простой химической структуры глицерина и аминокислот, задачей нашего исследования является синтез диэфиров глицерина на основе аминокислот алифатического ряда, изучение их физико-химических, биологических свойств и области их применения.

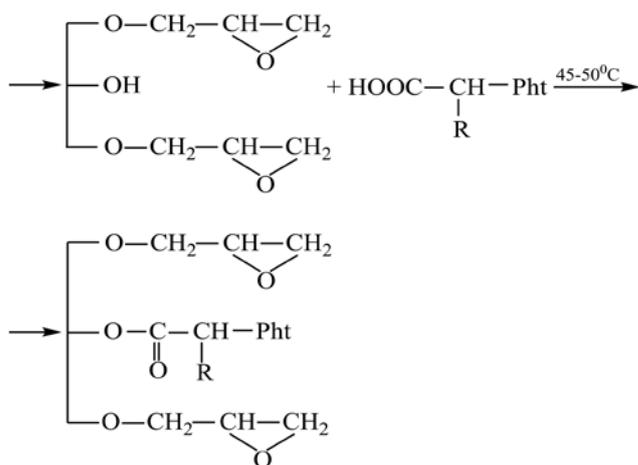
Для выяснения вероятности получения новых биологически активных соединений в данной работе была изучена реакция конденсации глицерина с эпихлоргидрином и далее Сбо-производных аминокислот ароматического ряда.

Взаимодействие глицерата натрия с эпихлоргидрином проводилось в среде растворителя диоксана при температуре 25–30 °С. Реакцию проводили по следующей схеме:



Выход продукта реакции 1,2-диэпоксипропан-2-ола составил 84,3%. Ход реакции и чистота синтезированных веществ контролировались методом тонкослойной хро-

матографии. Далее была изучена реакция 1,2-диэпоксипропан-2-ола с фталилфенилаланином по следующей схеме:

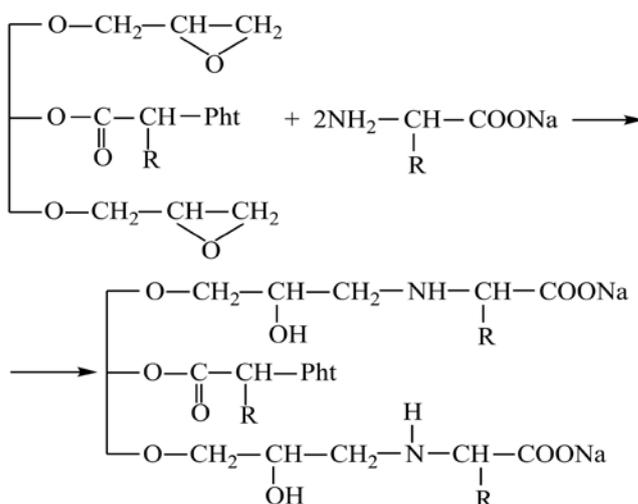


Реакция проводится в растворителе бензоле при температуре 45–50 °С. В этой стадии реакции 1,2-диэпоксипропан-2-ола с фталилфенилаланином мы получили 1,2-диэпоксипропан-2-фталилфенилаланил.

Полученные вещества были в виде белых кристаллов и аморфов, хорошо растворились в изопропанол, 1,4-диоксане, диметилформамиде, бензоле и воде.

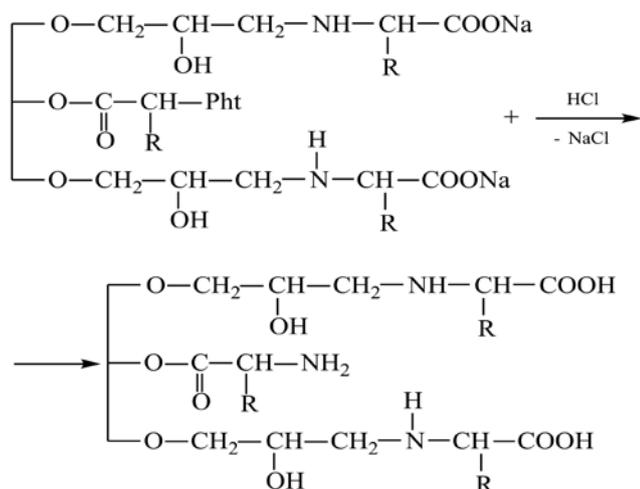
На основе 1,2-диэпоксипропан-2-фталилфенилаланила изучена реакция взаимодействия 1,2-диэпоксипропан-2-фталилфенилаланила с натриевой солью аминокислот L-фенилаланина и L-тирозина с целью синтеза новых биологически активных веществ.

На основе этих соединений мы получили ряд сложных ди- и триэфиров глицерина на основе аминокислот L-фенилаланина и L-тирозина. Реакцию проводили в соотношении 1:2 по следующей схеме:



В результате установлено, что прохождение реакции и выход продукта зависят от строения аминокислот L-фенилаланина и L-тирозина. Реакция проводится в течение 4–4,5 часов при температуре 50–55 °С.

На следующем этапе провели гидролиз пропан-2-фталлилфенилаланин-1,2 с соляной кислотой и получили триэфиры глицерина. Реакция проводится по следующей схеме:



Эксперимент показал, что последняя стадия реакции проводится при более высоких температурах 60–70 °С и быстрее протекает в бензоле, чем в хлороформе. Продолжительность реакции составила 3,5–4 часа.

Таким образом было показано, что триэфиры глицерина можно получить из аминокислот алифатического ряда: фенилаланин, тирозин. Для подтверждения полученных нами веществ триэфиров глицерина, молекула которых содержит остатки аминокислот фенилаланина и тирозина мы использовали инфракрасный спектр, Масс-спектр, ядерно-магнитный резонанс и элементный анализ.

Анализ инфракрасного спектра показал, что триэфиры глицерина наблюдаются в полосе поглощения, характерной для первого вещества в областях от 730 см⁻¹ связи С–Cl, и в областях 2865–2910 см⁻¹ связи COO–CH₂–.

Валентные колебания (ОН) обнаружены в областях 3205–3390 см⁻¹, которые свидетельствуют о реакции 1,2-диэпоксипропан-2-фталлилфенилаланила с натриевой солью аминокислот L-фенилаланина и L-тирозина (рисунок 1).

Полученные данные ядерно-магнитного резонанса (ЯМР)¹³С показали, что в областях δ = 7,90 м.д. (С₆Н₅ группа), в области δ = 7,35–7,43 м.д. (τ) и в области δ = 7,26 м.д., 7,28 м.д., 7,31 м.д. (τ) в CDCl₃ появляются химические изменения. Соединение в этих областях приводит к соотношению 1 : 2 : 2 : 1.

В спектре ЯМР ¹³С-1,2-дифенилаланилпропан-2-фенилаланила: в области δ = 30,49 м.д.,

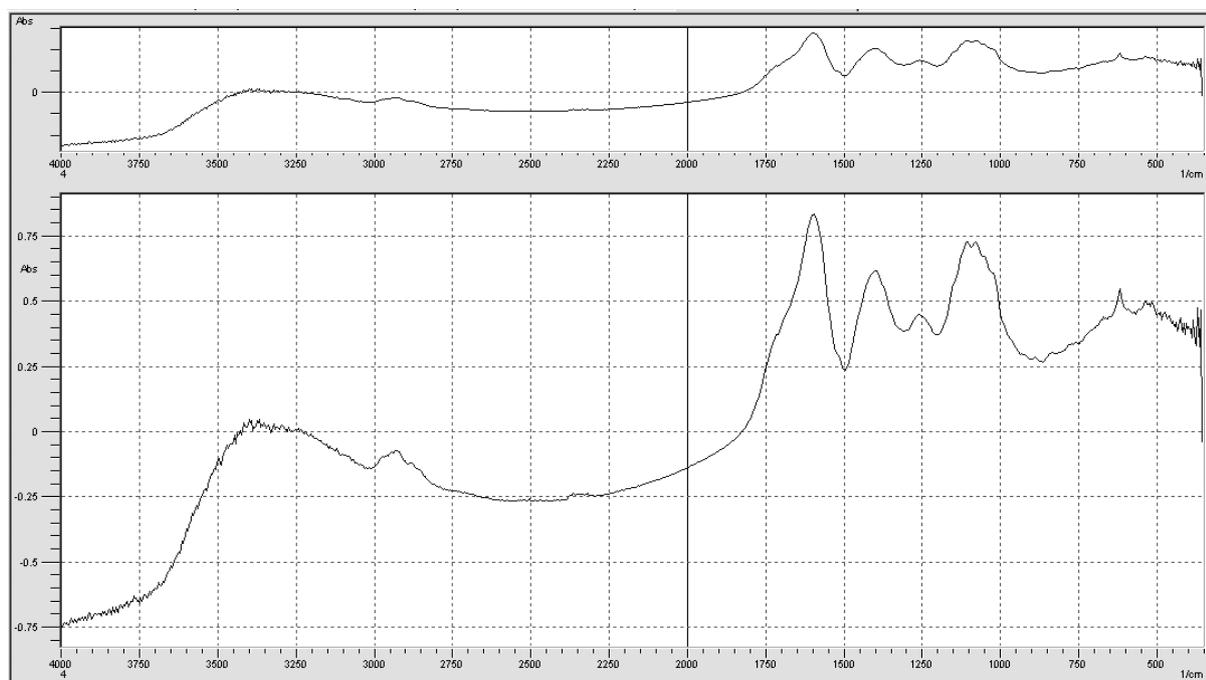


Рисунок 1. ИК-спектр 1,2-диэпоксипропан-2-фталлилфенилаланила
Figure 1. IR spectrum of 1,2-diepoxypropane-2-phthalylphenylalanyl

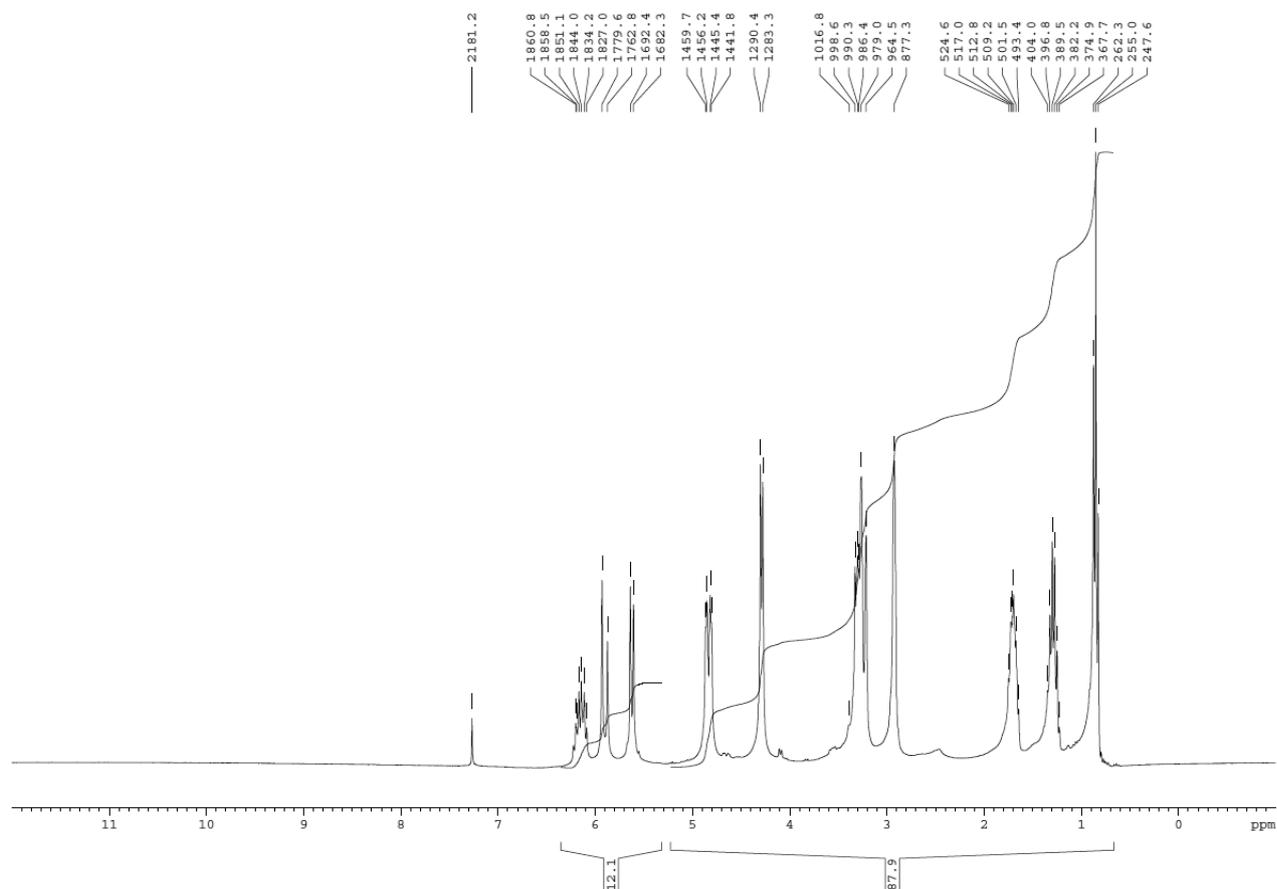


Рисунок 2. ЯМР спектр ^{13}C 1,2-диэпоксипропан-2-фталилфенилаланила
Figure 2. NMR spectrum of ^{13}C 1,2-diepoxypropane-2-phthalylphenylalanyl

37,29 м.д., 61,98 м.д., 66,13 м.д., 54,18 м.д., 66,65 м.д., 66,69 м.д. растворитель CDCl_3 обладает химической склонностью (рисунок 2).

В молекуле эпихлоргидрина имеются два реакционноспособных центра (эпоксидная группа и группа $\text{C}-\text{Cl}$), в молекуле глицерина имеется три центра реакционной способности (три группы $-\text{OH}$), которые участвуют в химических реакциях и способствуют образованию многочисленных органических веществ с большой биологической и физиологической активностью.

Исследования автора направлены на совершенствование способов получения новых ароматических ди- и триэфиров глицерина на основе фенилаланина и тирозина. Полученные продукты можно рассматривать как полупродукты для получения важных продуктов

органического синтеза для разных отраслей экономики.

На основе целенаправленного синтеза новых классов органических соединений с изучением связи между их структурой и биологическими свойствами могут быть созданы новые эффективные лекарственные средства и другие необходимые продукты.

Рост производства биотоплива во всем мире, в целях устойчивого развития и «зеленой» экономики, уже в скором времени приведет к накоплению глицерина в количествах, значительно превышающих его потребность. Одним из вариантов использования глицерина может служить синтез на его основе сложных эфиров, что способствует решению очень важной задачи развития безотходных производств.

Таблица 2. Важнейшие физико-химические константы и синтезирование вещества

Номер вещества	R _f [*]			Выход в %	T _{пл.} , °C	С % Найд. Вычис.	Н % Найд. Вычис.	N % Найд. Вычис.	Брутто-формула
	А	Б	В						
1	0,89	0,91	0,94	84,00	амморф	52,39 52,46	31,29 31,36	25,45 25,65	C ₁₅ H ₂₀ NO ₅
2	0,86	0,90	0,92	83,00	амморф	51,31 51,36	34,21 34,26	22,58 22,88	C ₁₅ H ₂₀ NO ₅
3	0,84	0,88	0,93	83,00	амморф	51,40 51,36	34,30 34,26	21,31 21,61	C ₁₅ H ₂₀ NO ₅
4	0,88	0,93	0,94	83,30	амморф	46,48 46,54	33,38 33,44	23,62 23,82	C ₁₅ H ₁₆ NO ₅
5	0,95	0,89	0,94	82,30	амморф	40,57 40,64	35,67 35,74	22,57 22,87	C ₁₅ H ₁₆ NO ₅
6	0,90	0,88	0,85	82,20	амморф	54,22 54,36	31,32 31,46	23,42 23,72	C ₁₅ H ₁₆ NO ₅
7	0,92	0,89	0,87	81,20	амморф	54,22 54,36	31,32 31,46	23,42 23,72	C ₁₅ H ₁₆ NO ₅

Список источников

1. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года : Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года // Министерство иностранных дел Российской Федерации : официальный сайт. URL: <https://www.mid.ru/upload/archive/59cc2d203768087f4432b40010d0acd1.pdf> (дата обращения: 15.02.2026).
2. Gerpen J. V. Biodiesel processing and production // Fuel Processing Technology. 2005. Volume 86, Issue 1086. P. 1097–1107. DOI: 10/1016/J.FUPROC.2024.11.005.
3. Вейганд-Хильгетаг. Методы эксперимента в органической химии. Москва : Химия. 1968. 944 с.
4. Раджабов С. И., Юсупов Т. Ю., Каримов М. Б. Изучение фармакологической активности производных эпихлоргидрина, моно- и дихлоргидрина глицерина с остатками аминокислотами и пептидами // Перспективы развития исследований в области химии координационных соединений материалы Республиканской научно-практической конференции, посвященной 70-летию доктора химических наук, профессора Азизкулова Онаджон Азизкуловны. Душанбе, 2011. С. 194–195.
5. Синтез и физиологическая активность производных эпихлоргидрина на основе эфиров аминокислот / С. Х. Одинаев, С. И. Раджабов, М. Б. Каримов, Т. Ю. Юсупов // Вестник Дангаринского государственного университета. 2015. № 2 (2). С. 15–18.
6. Одинаев С. Х., Юсупов Т. Ю. Синтез и ростостимулирующая активность производных глицерина с аминокислотами // Вестник Таджикского национального университета. 2014. № 1/1(126). С. 124–126.
7. Физиологическая активность производных эпихлоргидрина на основе эфиров аминокислот / С. И. Раджабов, С. Х. Одинаев, А. Б. Кимсанов, З. Ашурова // Вестник Таджикского национального университета. 2014. № 1/4(153). С. 199–203.
8. Химия биологически активных соединений : учебное пособие / И. Л. Филимонова, Г. А. Жолобова, А. С. Галактионова, М. С. Юсубов. 2-е изд., стереотипное. Томск : СибГМУ, 2012. 162 с.
9. Glyceryl ester surfactants: Promising excipients to enhance the cell permeating properties of SEDDS / F. Zahir-Jouzdani, N. Lupo, M. Hermann [at al.] // European Journal of Pharmaceutics and Biopharmaceutics, 2018. Volume 129. P. 154–161.
10. Kandeel E. M. Synthesis and performance of glycerol ester-based nonionic surfactants // Der Chemica Sinica. 2011. Volume 2, No. 3, P. 88–98.
11. Glycerol valorization as biofuel additives by employing a carbon-based solid acid catalyst derived from glycerol / Ch. Ummadisetti, B. N. Rachapudi, L. A. Bethala, D. Prabhavathi // Ind. Eng. Chem. Res. 2014. Volume 53. P. 16164–16169.

12. Review on the catalytic acetalization of bio-renewable glycerol to fuel additives / K. A. Talebian, N. A. Amin, N. S. Najaafi, S. A. Tarighi // *Frontiers in Chemistry*. 2018. Volume 6. P. 1–25.
13. Кимсанов Б. Х. Биологически активные производные глицерина. Москва : Химия, 2003. 96 с.
14. Исmoilзода С. С. Синтез и изучение 1,3-алкилбензиловых триэфиров глицерина // Вестник Таджикского национального университета. 2022. № 1. С. 275–287.

References

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation: official website. (In Russ.). Available from: <https://www.mid.ru/upload/archive/59cc2d203768087f4432b40010d0acd1.pdf> (date of access: February 15, 2026).
2. Gerpen J. V. Biodiesel processing and production. *Fuel Processing Technology*. 2005;86(1086):1097–1107. DOI: 10/1016/J.FUPROC.2024.11.005.
3. Weigand-Hilgetag. *Experimental Methods in Organic Chemistry*. Moscow: Chemistry; 1968. 944 p. (In Russ.).
4. Radjabov S. I., Yusupov T. Yu., Karimov M. B. Study of pharmacological activity of derivatives of epichlorohydrin, mono- and dichlorohydrin of glycerol with amino acid and peptide residues. *Perspektivy razvitiya issledovanij v oblasti ximii koordinacionnyx soedinenij materialy respublikanskoj nauchno-prakticheskoj konferencii, posvyashhennoj 70-letiyu doktora ximicheskix nauk, professora Azizkulova Onadzhon Azizkulovny = Prospects for the development of research in the field of chemistry of coordination compounds Proceedings of the Republican scientific and practical conference dedicated to the 70th anniversary of Doctor of Chemical Sciences, Professor Onadzhon Azizkulovna Azizkulov*. Dushanbe; 2011. P. 194–195. (In Russ.).
5. Synthesis and physiological activity of epichlorohydrin derivatives based on amino acid esters / S. Kh. Odinaev, S. I. Radjabov, M. B. Karimov, T. Yu. Yusupov. *Vestnik Dangarinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Dangara State University*. 2015;(2(2)):15–18. (In Russ.).
6. Odinaev S. Kh., Yusupov T. Yu. Synthesis and growth-promoting activity of glycerol derivatives with amino acids. *Vestnik Tadzhijskogo nacionalnogo universiteta = Bulletin of the Tajik National University*. 2014;(1/1(126)):124–126. (In Russ.).
7. Physiological activity of epichlorohydrin derivatives based on amino acid esters / S. I. Radjabov, S. Kh. Odinaev, A. B. Kimsanov, Z. Ashurova. *Vestnik Tadzhijskogo nacionalnogo universiteta = Bulletin of the Tajik National University*. 2014;(1/4(153)):199–203. (In Russ.).
8. Chemistry of biologically active compounds: a textbook / I. L. Filimonova, G. A. Zholobova, A. S. Galaktionova, M. S. Yusubov. 2nd ed., stereotyped. Tomsk: Siberian State Medical University; 2012. 162 p. (In Russ.).
9. Glyceryl ester surfactants: Promising excipients to enhance the cell permeating properties of SEDDS / F. Zahir-Jouzani, N. Lupo, M. Hermann [at al.]. *European Journal of Pharmaceutics and Biopharmaceutics*. 2018;129:154–161.
10. Kandeel E. M. Synthesis and performance of glycerol ester-based nonionic surfactants. *Der Chemica Sinica*. 2011;2(3):88–98.
11. Glycerol valorization as biofuel additives by employing a carbon-based solid acid catalyst derived from glycerol / Ch. Ummadisetti, B. N. Rachapudi, L. A. Bethala, D. Prabhavathi. *Ind. Eng. Chem. Res.* 2014;53:16164–16169.
12. Review on the catalytic acetalization of biorenewable glycerol to fuel additives / K. A. Talebian, N. A. Amin, N. S. Najaafi, S. A. Tarighi. *Frontiers in Chemistry*. 2018;6:1–25.
13. Kimsanov B. Kh. Biologically active derivatives of glycerol. Moscow: Chemistry; 2003. 96 p. (In Russ.).
14. Ismoilzoda S. S. Synthesis and study of 1,3-alkylbenzyl triesters of glycerol. *Vestnik Tadzhijskogo nacionalnogo universiteta = Bulletin of the Tajik National University*. 2022;(1):275–287. (In Russ.).

Информация об авторе

С. И. Раджабзода — доктор химических наук, профессор, проректор по научной работе.

Information about the author

S. I. Rajabzoda — Doctor of Science (Chemical), Professor, and Vice-Rector for Research.

Статья поступила в редакцию 27.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 27.02.2025; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.

**ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К СТАТЬЯМ,
НАПРАВЛЯЕМЫМ В ЖУРНАЛ «ВЕСТНИК БИСТ
(БАШКИРСКОГО ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ)»**

1. Максимальный объем статьи 15 полных страниц, минимальный — 5 страниц, набранных в соответствии с указанными ниже требованиями:

- текстовый редактор Microsoft Word, шрифт Times New Roman, кегль 14 пт, междустрочный интервал 1,5;
- параметры страницы: левое поле — 3 см, верхнее, нижнее поля — 2 см, правое — 1,5 см;
- абзацный отступ 1,25 см устанавливается автоматически;
- ориентация книжная;
- выравнивание по ширине.

2. Встречающиеся в тексте условные обозначения и сокращения раскрываются при первом упоминании их в тексте.

3. Таблицы в тексте рекомендуется выполнить в редакторе Microsoft Word. Не принимаются в работу отсканированные таблицы и в виде рисунка.

4. Графики, схемы, рисунки, диаграммы, фотографии и другие графические объекты должны быть пронумерованы и дополнительно представлены отдельными файлами в формате *.jpg или *.tif в черно-белом изображении с разрешением не менее 300 dpi. Подписи к объектам указываются в основном тексте в месте, куда должен быть помещен объект. Изображения должны располагаться в пределах рабочего поля, допускать перемещение в тексте и возможность изменения размеров. Линии графиков и рисунков в файле должны быть сгруппированы.

5. Формулы должны быть набраны в стандартном редакторе формул.

6. Файл именуется по фамилии автора (например, «Иванов.doc»); графические файлы именуются по номеру рисунка, таблицы и т. п. (например, «рисунок 1.jpg», «таблица 3.doc»).

7. Перечень затекстовых библиографических ссылок помещают после основного текста статьи с предшествующими словами «Список источников». Он должен содержать не более 15 источников, в том числе не более 3 ссылок на публикации авторов статьи и их соавторов с целью избежать недобросовестного увеличения библиометрических показателей авторов.

Библиографическую запись для перечня затекстовых библиографических ссылок составляют по ГОСТ Р 7.0.5—2008.

В перечень затекстовых библиографических ссылок включают записи только на ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи.

Библиографические записи в перечне затекстовых библиографических ссылок нумеруют и располагают в порядке цитирования источников в тексте статьи.

Отсылки на затекстовые библиографические ссылки в тексте статьи заключаются в квадратные скобки.

Дополнительно приводят перечень затекстовых библиографических ссылок на английском языке („References”) согласно Vancouver Style.

Пример:

Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 3. С. 4–15.

Sorokin D. E., Sukharev O. S. Structural and investment objectives of the development of the Russian economy. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law.* 2013;(3):4-15. (In Russ.).

-
8. Заголовок статьи приводят на русском и английском языках.
 9. Основные сведения об авторе(ах) приводятся на русском и английском языках и содержат:
 - имя, отчество, фамилию автора (полностью);
 - наименование организации (учреждения), ее подразделения, где работает или учится автор (город, страна);
 - электронный адрес автора (e-mail);
 - открытый идентификатор ученого (Open Researcher and Contributor ID — ORCID) (при наличии).
 10. Аннотацию формируют по ГОСТ Р 7.0.99 на русском и английском языках. Объем аннотации не должен превышать 250 слов.
 11. Ключевые слова (словосочетания) должны соответствовать теме статьи и отражать ее предметную, терминологическую область. Количество ключевых слов (словосочетаний) не должно быть меньше 3 и больше 15 слов (словосочетаний). Их приводят на русском и английском языках.
 12. Материалы публикуются на безгонорарной основе.
 13. Авторы полностью несут ответственность за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники, а также отсутствие сведений, не подлежащих опубликованию в открытой печати.
 14. Редакция оставляет за собой право на редактирование статей, без изменения их научного содержания.
 15. Статьи, не соответствующие указанным требованиям, решением редакционной коллегии не публикуются, рукописи не возвращаются.
 16. Автор, ответственный за переписку, должен предоставить в редакцию заполненные регистрационные карты на всех авторов и согласие на обработку персональных данных, разрешенных для распространения, от каждого из них.
- Регистрационную карту можно скачать на сайте *vestnik-bist.ru*.

Вестник БИСТ

(Башкирского института социальных технологий)

Серия «Экономика». 2026. № 1 (70)

Компьютерная верстка *А. Г. Бурмистровой*
Техническое редактирование: *Т. Е. Бочарова*

Сдано в набор 24.03.2026. Дата выхода в свет 31.03.2026.
Формат 60 x 84/8. Усл. печ. л. 21,04. Уч.-изд. л. 14,06.
Гарнитура «FranklinGothicBookC». Бумага офсетная. Печать ризографическая.
Тираж 150 экз. Заказ 21

Цена: бесплатно

Журнал зарегистрирован
в Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций.
Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-34653 от 2 декабря 2008 г.

Башкирский институт социальных технологий (филиал)
ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»
Адрес редакции и издателя:
Проспект Октября, д. 74/2, г. Уфа, Республика Башкортостан, 450054
Тел. +7 (347) 216-41-62
e-mail: vestnikbist@mail.ru
www.vestnik-bist.ru

Отпечатано в типографии ИП Абдуллина Ирина Аркадьевна
Проспект Октября, д. 27, корп. 2, оф. 61, г. Уфа, Республика Башкортостан, 450059
www.proprint02.ru